

**PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA IDEA DISEÑO  
Y DECORACIÓN QUE OPERA EN LA CIUDAD DE PASTO**

**DIEGO ERNESTO NARVÁEZ NARVÁEZ  
JAIR WALDOMIRO ZAMBRANO PÉREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA IDEA DISEÑO  
Y DECORACIÓN QUE OPERA EN LA CIUDAD DE PASTO**

**DIEGO ERNESTO NARVÁEZ NARVÁEZ  
JAIR WALDOMIRO ZAMBRANO PÉREZ**

**Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1.- RECUENTO CRÍTICO, HISTORIA DE LA EMPRESA	11
1.2.- ETAPAS DE LA EMPRESA CICLO DE VIDA	12
1.3.- ESTRATEGIAS GENERALES EN EL PASADO	13
1.4.- MISIÓN, VISIÓN ACTUAL	13
1.5.- PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA	13
1.6.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA EN CURSO	14
1.7.- EXPECTATIVA DE LA EMPRESA, QUE TIENEN LOS DUEÑOS, TRABAJADORES, SOCIOS.	14
2. ANÁLISIS MACRO AMBIENTE	15
2.1.- ENTORNO ECONÓMICO	15
2.2.- ENTORNO DEMOGRÁFICO Y GEOGRÁFICO	16
2.3.- ENTORNO GUBERNAMENTAL, POLÍTICO Y JURÍDICO	16
2.4.- ENTORNO SOCIOCULTURAL QUE AFECTA A LA EMPRESA	17
2.5.- ENTORNO TECNOLÓGICO	18
3. ANÁLISIS SECTOR ECONÓMICO INDUSTRIAL COMPETITIVO A CUAL PERTENECE LA EMPRESA	20
3.1.- DESCRIPCIÓN GLOBAL DEL SECTOR, IMPORTANCIA EN TÉRMINOS DE PIB, EMPLEO GENERADO, TAZAS DE CRECIMIENTO.	20

3.2.	PRINCIPALES COMPETIDORES DIRECTOS, GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LAS FIRMAS.	21
3.3.-	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTOS	22
3.4.-	BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA	22
3.5.-	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES	23
3.6.-	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	24
3.7.-	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	26
4.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	27
4.1.-	SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS TANTO ACTUALES COMO FUTURAS.	27
4.2.-	PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN DE CONFLICTO O AMENAZA ACTUAL Y FUTURA	27
4.3.-	MATRIZ EFE	28
4.4.-	ANÁLISIS Y COMENTARIOS DE LA EFE	28
4.5.-	FORMULACIÓN MATRIZ FUTURA EFE	29
5.	ANÁLISIS INTERNO	30
5.1.-	ANÁLISIS Y AUDITORÍA AL GERENTE, DIRECTIVOS, EVALUACIÓN DE PROCESOS GERENCIALES Y ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO	30
5.1.1	PLANEACIÓN	30
5.1.2	ORGANIZACIÓN	31
5.1.3	MOTIVACIÓN	31
5.1.4	SELECCIÓN DE PERSONAL	32
5.1.5	CONTROL	33

5.2.-	EVALUACIÓN A LA PRODUCCIÓN	33
5.3.-	EVALUACIÓN TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	34
5.4.-	EVALUACIÓN MERCADEO Y VENTAS	34
5.5.-	EVALUACIÓN FINANCIERA (ESTADOS FINANCIEROS, INDICADORES FINANCIEROS, FLIJOS DE FONDOS)	36
6.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS	41
6.1.-	SÍNTESIS DE LOS ASPECTOS POSITIVOS O FORTALEZAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA	41
6.2.-	SÍNTESIS DE LOS ASPECTOS NEGATIVOS	41
6.3.-	MATRIZ GRUPO CONSULTIVO BOSTON	42
6.4.-	MATRIZ EFI FACTOR INTERNO	44
6.5.-	ANÁLISIS Y COMENTARIOS MATRICES	44
7.	SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES DE ESTRATEGIA	46
7.1.-	MATRIZ INTERNA – EXTERNA	46
7.2.-	MATRIZ DE LA PEEA	47
7.3.-	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	50
7.4.-	COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPLICACIONES DE LAS MATRICES	50
7.5.-	ESCOGER 3 ESTRATEGIAS MÁS IMPORTANTES	50
8.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	51
8.1.-	COMPARACIÓN DE LAS OPCIONES DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	51

8.2.- MERCADO, DE OPERACIONES, DE INVERSIÓN, DE RECURSOS REQUERIDOS, POSIBLES RESULTADOS, CRONOGRAMA Y RECURSOS. MACRO ESTRATÉGICAS QUE DEBE SEGUIR LA EMPRESA “IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN”:	53
BIBLIOGRAFÍA	57

## **Resumen**

Este proyecto desarrolla un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Idea, Diseño y Decoración. Estas estrategias son el resultado de diferentes tipos de análisis, acerca de cómo trabaja la empresa y de cómo ha sido su funcionamiento hasta el momento.

A través del proceso de planeación estratégica fue posible determinar las estrategias más adecuadas para ser implementadas dentro de la empresa Idea, Diseño y Decoración; y así poder concluir con un plan de acción específico, con el fin de obtener mejores resultados para la empresa.

## **Abstract**

This project has developed some strategies of improvement, in the “Idea, Diseño y Decoración”, Company. These strategies are the result of different kind of analysis, about how the company works and how it has been run.

The Analysis was the main source to recommend some strategic improvements, through a process of strategic planning. This process led us to conclude some arrangements and measures to be applied in the “Idea, Diseño y Decoración” Company in order to get a better outcome.



## **Dedicatorias**

Este trabajo lo dedicamos a nuestras familias quienes fueron las personas que siempre nos apoyaron de manera incondicional durante todo el tiempo de investigación y desarrollo y para quienes nosotros somos ejemplo de formación y vida.

Gracias Familia

Diego Ernesto Narvárez Narvárez  
Jair Waldomiro Zambrano Pérez

## INTRODUCCIÓN

El proceso de Planeación estratégica surge con el propósito de realizar una reestructuración al interior de IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de artículos de iluminación, decoración y mobiliario; con el fin de identificar las falencias al interior de la organización que han impedido un adecuado posicionamiento de los productos en el mercado y cumplir con sus expectativas; para lograr consolidar una organización fuerte, capaz de enfrentar y sostenerse en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

El proceso comienza con el análisis del mercado y de los resultados obtenidos en los 4 años que lleva la empresa de funcionamiento, Evaluar el desempeño de sus trabajadores en cuanto a eficiencia y obtención de resultados y de sus clientes, que ayuden a determinar gustos, preferencias y necesidades. Todo esto encaminado a la búsqueda de alternativas de capacitación, estudio y/o investigación para todo el personal, estudiando también la posibilidad de ampliar la planta operativa y el personal que en ella labora.

Se estima que el Plan se lleve a cabo en un lapso de 12 a 18 meses, tiempo en el cual se planificará, organizará, ejecutará y controlará todas las actividades encaminadas al proceso de reestructuración de la empresa.

Todo el personal de la empresa participará en forma directa en todos los procesos, dirigidos por el administrador y los 4 diseñadores que son los socios accionistas de la empresa, además buscando asesoría personas especialistas en la materia que garanticen la efectividad del proceso.

Como no se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso se debe estudiar la posibilidad de adquirir un crédito para poder financiar las actividades que se decidan y la compra de la maquinaria o los insumos que se necesiten, además para toda la logística que esto conlleva.

Las estrategias que se van a tomar deben estar encaminadas a los siguientes aspectos. Ampliación de la planta operativa, ampliación de la planta de personal, cubrimiento de pasivos, énfasis en servicio al cliente, análisis de la competencia, diseño de nuevas líneas de productos, aumento de garantías laborales a todo el personal.

## **1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1.- RECUENTO CRÍTICO, HISTORIA DE LA EMPRESA**

La empresa “IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN”, se inicio en el año 2002, a raíz de la feria Expoandina, se conformo un grupo de cuatro (4) personas decidiendo participar en la feria con diseños propios de lámparas sin contar con la infraestructura ni la ayuda económica necesaria, sin embargo a pesar de tener una excelente acogida no se pudo tener una producción necesaria y adecuada.

Se fue mejorando el diseño a lo largo de un (1) año y en julio de 2003 se arrendó el primer (1) local comercial en el centro comercial los Andes, haciendo el primer (1) contacto comercial. A raíz de la excelente demanda se empezó a adquirir herramienta, maquinaria y materias primas.

En enero de 2004, se traslado a la calle 19 No 29 – 28, continuando con el manejo de la misma línea de iluminación, empezando a experimentar con artículos de decoración y oficina. En marzo de 2004 se constituyo legalmente en la Cámara de Comercio y a raíz de la creciente y continua demanda, se empezó a promocionar los productos en otras ciudades, asistiendo como participantes en diferentes ferias a nivel nacional. Actualmente se atiende pedidos de Armenia y Pereira.

En enero de 2005 se amplio el local para poder ofrecer mas productos. Remodelando el local empezando además a trabajar la línea inmobiliaria y bisutería, debido a esto, se solicito un contrato personal para la elaboración de los productos inmobiliarios ya diseñados. En esta misma fecha se inscribieron a la incubadora de empresas a nivel nacional CARCE (Comité Asesor de Comercio Exterior). De abril a mayo del mismo año comunicaron que de 300 grupos inscritos, se clasifico de cuartos (4), proporcionando beneficios económicos, logísticos y de exportación.

En este momento se esta realizando el plan exportador con Proexport, existiendo una misión comercial con el Ecuador (Quito), donde la cámara de Comercio ha cumplido con la función de intermediario para contactos con los posibles compradores.

Idea diseño es una empresa dedicada al diseño de elementos de decoración e iluminación, basado en la producción artesanal a través de materiales biodegradables y ecológicos, impulsado por las necesidades de nuestros clientes que buscan el mejor y exclusivo diseño de sus espacios, para sentirse mejor

## **1.2.- ETAPAS DE LA EMPRESA CICLO DE VIDA**

**CREACIÓN:** julio del 2002 participación en la Feria Expoandina en la ciudad de Pasto. Se participa por primera vez en una feria artesanal y microempresarial, con muy buenos resultados en venta. Esto motiva a sus creadores a pensar en crear una empresa de diseño.

**PRIMER PUNTO DE VENTA:** julio del 2003, se arrienda un espacio en el centro comercial los Andes en Pasto hasta el mes de diciembre, y se constituye como su primera vitrina comercial, obteniendo muy buena acogida.

**LOCAL COMERCIAL:** en enero del 2004, se consigue un mejor local, constituyéndose como la mejor vitrina comercial del lugar en un sitio exclusivo de Pasto.

**REGISTRO ANTE CÁMARA DE COMERCIO:** en marzo del 2004 se constituye legalmente la empresa ante cámara de comercio con el nombre de IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN.

**CRÉDITO PARA INVERSIÓN:** en abril del 2004 se adquiere un crédito con la empresa CONTACTAR para la consecución de maquinaria, equipo y materia prima.

**AMPLIACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL:** en enero del 2005 gracias a los buenos resultados obtenidos en ventas, se procede ampliar el local comercial y a remodelarlo en su totalidad para prestar un mejor servicio a sus clientes.

**PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y EXHIBICIONES A NIVEL NACIONAL:** entre el 2001 y el 2006 se participo en más de 30 ferias artesanales y microempresariales a nivel nacional, logrando contactos comerciales significativos para el desarrollo de la empresa.

**RECONOCIMIENTOS:** gracias a la decisión y perseverancia del grupo de trabajo de la empresa se obtiene apoyo económico por parte de la Universidad de Nariño para la participación en ferias a nivel nacional.

Se ingresa al CARCE (Comité Asesor de Comercio Exterior). Para participar en un concurso de jóvenes emprendedores a nivel nacional y entre 300 participantes se obtiene el cuarto puesto, obteniendo beneficios económicos, capacitaciones y visitas.

### **1.3.- ESTRATEGIAS GENERALES EN EL PASADO**

En primer lugar se observo la oportunidad de explotar la creatividad de los integrantes del grupo, de innovar con diseño en el mercado regional que carecía de propuestas llamativas, exclusivas e innovadoras en artículos para el hogar. Además el diseño en la ciudad era muy precario o mínimo, apenas se estaba empezando a dar los primeros pasos en este campo y nos atrevemos a decir que fuimos los pioneros en este campo, y los motivadores para que otros diseñadores se animaran a incursionar en la materia.

### **1.4.- MISIÓN, VISIÓN ACTUAL**

- **MISIÓN**

Empresa Nariñense de Diseñadores Industriales dedicada ala producción y comercialización de productos artesanales e industriales con un importante componente de diseño e innovación utilizando principalmente como materia prima elementos naturales de nuestra región, promoviendo la integración del concepto de diseño al desarrollo de la sociedad, generando nuevas y mejores alternativas de consumo.

- **VISIÓN**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por su excelencia y calidad de sus productos, adquiriendo un compromiso de desarrollo en talento humano y recursos tecnológicos, buscando responder a las necesidades de nuestros clientes, proyectándolo a un nivel competitivo para conquistar permanentemente la preferencia del consumidor hacia nuestra marca.

### **1.5.- PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA**

Los principales productos que IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN ofrece son:

- Artículos de iluminación: Lámparas tanto de mesa como de pared, piso y techo.
- Artículos de decoración e inmobiliaria: Para hogar y oficina
- Asesoría en diseño de interiores

## **1.6.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA EN CURSO**

- **OBJETIVOS**

- Fomentar la producción y comercialización de productos artesanales e industriales.
- Aprovechar los recursos naturales de la región como materia prima en la producción, sin afectar al medio ambiente.
- Incentivar al campesino hacia el cultivo de especies vegetales aptas para el trabajo artesanal.
- Concienciar al cliente sobre la importancia del diseño en los productos artesanales.
- Generar nuevas alternativas de empleo en la sociedad Nariñense.

## **1.7.- EXPECTATIVA DE LA EMPRESA, QUE TIENEN LOS DUEÑOS, TRABAJADORES, SOCIOS.**

La organización busca establecer un negocio donde no se venda una lámpara o una cama, si no innovación, decoración, exclusividad, funcionalidad, comodidad, refinamiento, distinción, status, sencillez y calidad. Buscando del cliente aceptación, posicionamiento, identidad, pertenencia y reconocimiento; para poder fidelizar el cliente y así adquirir una estabilidad económica dentro del mercado.

## 2. ANÁLISIS MACRO AMBIENTE

### 2.1.- ENTORNO ECONÓMICO

- Disponibilidad de crédito: En este momento la EMPRESA tiene un crédito con CONTACTAR de \$ 5.000.000 de pesos. A pagar a 24 meses de los cuales se debe 6 cuotas únicamente. En este momento la empresa posee un déficit de capital para invertir en maquinaria, materia prima y contratación de personal. Se contempla la posibilidad de buscar un nuevo crédito para estos criterios de inversión.
- Niveles de productividad del trabajador: Se mide la capacidad creativa y de conocimiento de materias primas y de las nuevas tendencias de innovación. Esta variable es tomada como una fortaleza en la medida que la empresa cuente con personal capacitado técnicamente en las nuevas líneas de diseño e innovación, con un espíritu atento a un entorno cambiante. Cada trabajador tiene tareas definidas por cada semana, en cuanto a diseño y fabricación de productos, estos parámetros también se tienen en cuenta para los incentivos mensuales de pago.
- Factores de importación y exportación: Es una fortaleza siempre y cuando se aprovechen las ventajas exportadoras que ofrecen algunas entidades como PROEXPORT, la empresa mantiene contactos con esta entidad para llevar a cabo la realización de un Plan Exportador y un Plan de Negocios con la ayuda de la Cámara de Comercio. Además se han logrado conversaciones de posibles negociaciones con comerciantes ecuatorianos.
- Niveles de ingreso per cápita y disponibilidad de compra: El nivel de ingreso con el que cuenta cada persona en la región es bajo; y al poseer los productos de la empresa un alto grado de calidad en materias primas y diseño estos toman mayor valor por lo cual no son asequibles a todo el público.
- Economía de escala: Esta variable se puede considerar como una debilidad para la empresa ya que no se cuenta con la infraestructura adecuada que permita elaborar artículos en gran volumen debido a la pequeña planta de producción y a la falta de personal necesario para cumplir con las necesidades del mercado.

## **2.2.- ENTORNO DEMOGRÁFICO Y GEOGRÁFICO**

- Ambiente Inter. – urbano: la posición estratégica del local comercial, cerca de un gran almacén de cadena como ALKOSTO, en una zona comercial y exclusiva de la ciudad, ha ayudado a la empresa a exhibir sus productos con mayor facilidad, a acceder a un gran número de personas y a posicionarse en el sector.
- Mercado laboral a nivel regional: la situación de trabajo en la región como todos lo sabemos no es fácil, la empresa se creó con el empeño y la dedicación de 4 diseñadores, con el transcurrir del tiempo se han venido dando situaciones de crecimiento. Y se ha podido contratar algunos trabajadores que también ayudan en el fortalecimiento de la empresa.

## **2.3.- ENTORNO GUBERNAMENTAL, POLÍTICO Y JURÍDICO**

- Actitudes hacia el Gobierno: las políticas del gobierno de apoyo a microempresarios no se ha notado significativamente, sin embargo se mantiene relaciones para buscar un apoyo económico que ayude a ampliar la empresa en servicio y producción.
- TLC: En este momento se desconoce las consecuencias del TLC sobre el negocio. No se tiene claro que políticas van a beneficiar o afectar a la empresa.
- Leyes sobre patentes y derechos de autor: Se conoce los parámetros para poder patentar o proteger diseños de la empresa ante el Ministerio de Industria y Comercio los cuales son dispendiosos y costosos, en este momento solo se tiene protegida la marca.
- Leyes de protección ambiental: Existen algunas medidas de restricción ambiental sobre protección de bosques, el bambú y la guadua en Nariño se da en zonas calidas en donde lo utilizan para cercar fincas o terrenos, no se le da un uso más provechoso, además estas plantas crecen fácilmente y sin muchos gastos.
- Tamaño del presupuesto oficial: como se menciona anteriormente no se ha podido acceder a algún beneficio por parte del gobierno, existen rubros para apoyo a microempresarios, también puede existir desinterés por parte de la empresa en poder acceder a estos apoyos, por la tramitología o el largo proceso que esto conlleva.



## 2.4.-ENTORNO SOCIOCULTURAL QUE AFECTA A LA EMPRESA

- Ingresos por persona: debido a que el nivel de ingresos de mayoría de las personas en la ciudad se caracteriza por ser bajo, estos compran productos individuales como lámparas y artículos individuales de decoración, un pequeño sector de la sociedad con ingresos superiores adquieren muebles, juegos de alcoba y comedor con las características de diseño y exclusividad de esta empresa.
- Actitud con respecto al servicio al cliente: las actitudes de servicio al cliente y las necesidades de este factor han obligado a la empresa a buscar capacitaciones sobre este tema para todos los integrantes de la empresa, poco a poco se a ganado satisfacer y atender de una mejor manera a todos sus clientes, y se toma en cuenta sugerencias de los mismos para poder mejorar cada día más en este aspecto.
- Actitudes hacia el trabajo: por parte de la administración se lleva a cabo tareas de motivación para que todos los trabajadores de la empresa se esfuerce por realizar todas sus funciones con calidad y responsabilidad, que ayuden a la empresa a ser líderes en servicio y calidad.
- Actitudes hacia la inversión: lastimosamente no ha sido posible invertir en propuestas o proyectos que ayuden a mejorar o ampliar la empresa en todos los aspectos, el dinero que se obtiene mensual gracias a las ventas se utilizan para cubrir crédito, materia prima, pago de trabajadores y pago de servicios.
- Hábitos de compra: los productos individuales y pequeños como para regalo, lámparas, artículos de decoración tiene una mayor rotación, los muebles en general tiene una rotación mayor por su costo y fabricación. La asesoría en diseño de interiores poco a poco toma fuerza como un producto que se puede convertir en una fortaleza de la empresa, gracias a los resultados obtenidos y al crecimiento de la demanda en este aspecto.
- Actitud con respecto a la calidad del producto: cuando inicio la empresa, sus propietarios eran concientes de las falencias que tenían los productos en fabricación y acabados, pero gracias a las capacitaciones, experiencias y práctica se ha mejorado estos aspectos en un gran porcentaje, teniendo gran aceptación por parte de los clientes internos y externos de la empresa.
- Estilos de vida: las nuevas tendencias de diseño en Pasto han llamado mucho la atención, no se contaba con propuestas innovadoras que revolucionen el mercado de iluminación y mobiliario, esto se utilizo como ventaja para poder entrar en el mercado de estos productos, ya que los

artesanos tradicionales no cambiaban su forma de hacer las cosas por muchos años.

- Aumento del nivel de educación: gracias a que la ciudad a aumentado su cobertura educativa y, cultural y social, se puede acceder a muchas formas del conocimiento e información y comunicación, que hacen que las personas puedan conocer otras alternativas de vida, de costumbres, esto facilita el ingreso al mercado de nuevas tendencias, nuevos productos con un alto grado de diseño, estética, y buen gusto.

## **2.5.- ENTORNO TECNOLÓGICO**

- Falta de recurso para invertir en tecnología: “Idea, diseño y decoración”, es una empresa relativamente nueva, su creación se logro por capital de sus propietarios sin ningún apoyo externo (créditos, SENA, entidades del Gobierno), Sin embargo gracias al empuje y a la perseverancia de sus integrantes se ha logrado obtener pequeños recursos que se han destinado a la compra de maquinaria básica y materia prima necesaria para el desarrollo de sus productos y satisfacer en cierta medida las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los productos ofrecidos son artesanales no es tan fundamental la adquisición de maquinaria especializada. Sin embargo el objetivo es de capitalizarnos a través de micro créditos, para en el futuro tener la capacidad de cumplir con las demandas requeridas por nuestros clientes y ofrecer una mayor variedad de productos.
- Diseño: Es la principal variable de acción, ya que es la que determina la existencia de la empresa. La variedad de formas y colores, el conjunto estético logrado y la función obtenida, son características que han contribuido a la aceptación de nuestros productos en el mercado.
- Exclusividad: Nuestros productos son únicos en el mercado, a nuestros clientes se les ofrece diversidad en diseños y limitados en número. Estos productos son adaptados a las exigencias de cada cliente (forma, color, dimensiones, acabados, adaptabilidad y funcionalidad) que les garantizan que otro cliente no obtenga el mismo producto.
- Precio: Los precios de nuestros productos son relativamente altos, van dirigidos a un tipo de cliente específico, el cual posee la capacidad de adquirir y valorar un producto exclusivo.
- Capacitación o conocimiento: Ya que las cuatro personas integrantes de la empresa son profesionales egresados en Diseño industrial. Están

capacitados para asumir con responsabilidad y excelencia inconvenientes o retos en esta área. De ahí el reconocimiento y calidad en diseño de nuestra empresa.

- Marketing: la publicidad y venta de nuestra empresa en la región y en nuestro local comercial, es directa. Se ha logrado abrir las puertas en otros mercados por medio de ferias y exposiciones a nivel nacional. Además la vinculación con proexport Colombia, ha permitido realizar el proceso de exportación. Es importante resaltar la ubicación estratégica del local comercial el cual se caracteriza por su zona céntrica y comercial; Gracias a la presencia del hipermercado Alkosto el cual tiene gran afluencia de compradores. Esto nos ha beneficiado ya que el flujo de gente que transita por el sector se convierte en un cliente potencial para nuestra empresa.

### **3. ANÁLISIS SECTOR ECONÓMICO INDUSTRIAL COMPETITIVO A CUAL PERTENECE LA EMPRESA**

#### **3.1.- DESCRIPCIÓN GLOBAL DEL SECTOR, IMPORTANCIA EN TÉRMINOS DE PIB, EMPLEO GENERADO, TAZAS DE CRECIMIENTO.**

- Los motivos que llevaron a la constitución de la empresa IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN fueron básicamente la ausencia de productos artesanales que cumplen con funciones decorativas, de iluminación, para diferentes ambientes aprovechando los excelentes recursos naturales con los que cuenta la región.
- La organización cuenta con un capital de \$15.000.000 de pesos en maquinaria relacionada de la siguiente manera:
  - Sierra sinfín
  - Sierra circular
  - Cepilladura
  - Taladro de árbol
  - Pulidoras manuales
  - Caladora de mesa
  - Caladora manual
  - Acutilladora
- Equipo de oficina y estantería por un valor de \$ 5.500.000 de pesos.  
Materias primas por un valor de \$ 2.000.000 de pesos.
- El volumen de ventas con el que cuenta la organización es de \$ 4.500.000 de pesos mensuales promedio.
- La empresa IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN cuenta con el siguiente personal:
  - 1 Administrador
  - 1 Contador
  - 4 Diseñadores
  - 4 Ebanistas
  - 2 Vendedores de mostrador

### **3.2. PRINCIPALES COMPETIDORES DIRECTOS, GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LAS FIRMAS.**

Debido a que el concepto de diseño es relativamente nuevo en nuestra región, la empresa identifica pocos competidores; los cuales cuentan con una trayectoria mayor como es el caso de "INGENIARTE", que cuenta con una mayor infraestructura y capacidad de producción.

Haciendo un análisis de nuestro competidor, observamos que este no se basa en la creación sino en la reproducción de modelos ya existentes; sin embargo se destaca una fortaleza: que gracias a sus conocimientos en arquitectura se enfoca en trabajos relacionados a la decoración de interiores.

Debido a que el fuerte de nuestro competidor no es el diseño, corremos el riesgo de que este se apropie y reduzca nuestras ideas, como consecuencia, bajarían los precios de los productos que este hace, provocando una competencia desleal que atraería a los clientes consumidores por adquirir ese producto.

Otro competidor identificado es el denominado "MOBILIA" los productos que se comercializan en este almacén se traen directamente de Bogotá, con fabricas mucho más especializadas, con una mayor planta de producción y calidad. Es un competidor muy fuerte ya que en el interior del país ya esta posicionado y tiene experiencia en el mercado. Los precios son un poco elevados dirigidos a estratos altos.

Las personas a las cuales están dirigidos nuestros productos son generalmente del estrato tres (3) hacia arriba, con ingresos desde tres (3) salarios mínimos legales; las cuales se destacan por tener un gusto por la estética, variedad de formas y colores, con mentalidad abierta al cambio, pasando de lo tradicional a lo contemporáneo. Sus gustos y exigencias determinan calidad y diversidad de productos, buscan cumplimiento, objetos innovadores que les ofrezcan un status ante los demás, ya que se cuenta con productos exclusivos. Por lo general se solicitan los productos en grandes cantidades por bares, restaurantes, organizaciones, además son productos dirigidos principalmente al hogar.

Cuando se constituyó la empresa IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN, en la Ciudad de Pasto no se trabajaban como tal los conceptos de diseño y decoración en artículos de iluminación y mobiliarios artesanales elaborados con materias primas cuya base son elementos naturales; existía una cultura muy tradicionalista con respecto a ello, y al intentar incursionar en el mercado, los resultados fueron absolutamente positivos. Es así como a raíz de la excelente aceptación de los productos por los clientes, empiezan a aparecer nuevas empresas dedicadas básicamente a lo mismo pero con ciertas diferencias que permiten seguir consolidándonos como la empresa impulsadora del diseño, calidad, exclusividad, etc., en artículos decorativos. Algunas empresas cuentan con una mayor

infraestructura y capacidad de producción lamentablemente no han sabido aprovechar estas ventajas para ofrecer productos con un grado alto de creatividad, ya que se han dedicado a la reproducción de modelos ya existentes; este es un aspecto que afecta en gran medida a la Empresa, ya que se corre el riesgo del plagio de nuestros productos, llevando a una disminución del precio en los mismos.

### **3.3.- PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTOS**

En el mercado se encuentran productos tradicionales, elaborados a base de elementos como madera, hierro y distintas gamas de telas decorativas y material como cuero en diferentes colores; sin embargo estos productos no cuentan con características como innovación, exclusividad, decoración, distinción, funcionalidad, etc., que hacen destacar a la empresa en un mercado donde se encuentran productos cuya función es similar pero en donde a raíz de la competencia se les han adicionado cierto valor agregado. Por tal motivo, la Empresa IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN ofrece productos exclusivos y diferentes, donde las materias primas son los elementos que más aportan valor a los productos, contando además con la función que cada uno de ellos desempeña. Lógicamente por la incorporación de valor adicional en ellos, el precio se incrementa relativamente pero no en un grado que sea de imposible adquisición para el cliente; en general se trata de manejar un precio que se ubica en un rango similar al de los productos sustitutos.

### **3.4.- BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA**

#### **-BARRERAS DE ENTRADA**

Gracias a la calidad en la elaboración de los productos, se ha logrado posicionar la marca en la ciudad al igual que reconocimiento de la misma en otras ciudades del país donde los productos son solicitados, por el alto grado de diseño, calidad, utilidad e innovación de los mismos; sin embargo por falta de infraestructura y básicamente por la ausencia de inversión, no se ha logrado ampliar el mercado, ya que la producción atiende principalmente al mercado local, y por pedido a cierto tiempo se ha podido cumplir con los requerimientos realizados por otros clientes a nivel nacional, los cuales casi siempre solicitan volúmenes altos y la planta de producción se ve pequeña para cumplir con esta demanda. Desafortunadamente en nuestro entorno a pesar que con las nuevas tendencias de decoración se ha ido modificando, existe una concepción errónea sobre el trabajo artesanal, aspecto que otros mercados, especialmente extranjeros cambia, y donde el trabajo abstracto que estos productos llevan si es retribuido en dinero; lamentablemente no se ha conseguido establecer canales de comercialización que beneficie a todos los trabajadores de este sector que con esfuerzo han logrado sobresalir en algunos mercados.

## **-BARRERAS DE SALIDA**

Debido al mercado actual referente a la provisión de elementos de decoración artesanales, podría establecerse que las barreras de salida sería una excesiva producción de productos, sin estimar el volumen de ventas, pero debido a la gran acogida de nuestros productos podríamos volverlos efectivos, sin temor a tener una atadura a nuestro negocio.

La inversión realizada en la maquinaria básica, son elementos de fácil comercialización y adquisición, de manera que en este punto tampoco se posee atadura al negocio.

## **3.5.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES**

### **-PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Inicialmente como el concepto de diseño y elaboración de productos de iluminación y decorativos artesanales era básicamente nuevo en nuestro Departamento, las materias primas eran obtenidas a bajos precios ya que estos materiales eran casi inaprovechados y en muchos casos no le ocasionaba mayor ganancia a los cultivadores. Sin embargo a raíz de la creciente tendencia innovadora, ingeniosa y naturalista, estas materias primas adquieren cada día mayor valor en el mercado, y gracias a que los proveedores con que cuenta la empresa son los mismos con los que se inició la misma, se puede entrar en un proceso de negociación de los insumos en caso de que estos por diferentes factores como climáticos, sociales, etc., suban de precio, igualmente cuando se requiere de gran cantidad de materia prima, se pueden establecer mecanismos de crédito donde las dos partes salgan beneficiadas por igual.

### **-PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Lastimosamente en la Empresa no se ha instalado un sistema de control de precios que permita avanzar hacia un sistema mediante el código de barras, ni tampoco una buena base de datos. Esto ha impedido individualizar a los clientes según los gustos y expectativas de los productos y las nuevas tendencias del diseño e igualmente esto ha permitido que nuestros clientes ejerzan su poder de negociación en cuanto a precios, sin embargo siempre han sido concientes de la calidad del producto, aceptando en casi la totalidad de los casos, los precios ya establecidos. En cuanto a organizaciones o empresas que realizan una compra en mayores cantidades, dependiendo del número de artículos que soliciten al igual que la materia prima que requieran los productos, se entra a un proceso de negociación en donde básicamente se busca la satisfacción del cliente para conservarlo como cliente potencial.

### 3.6.- MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

#### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC CON INGENIARTE

Factores claves de Éxito	Ponderación	Empresa “Idea diseño y decoración”		Competidor “INGENIARTE”	
		Clasificación	CXP	Clasificación	CXP
<b>Poder negociación de los clientes.</b>					
Volumen de negocios.	0.07	4	0.28	1	0.07
Información del cliente.	0.06	4	0.24	2	0.12
Intereses sobre préstamos.	0.06	1	0.06	3	0.18
Palanca negociadora.	0.05	2	0.10	1	0.05
Sensibilidad a las tasas de interés.	0.04	1	0.04	3	0.12
<b>Barreras de entrada.</b>					
Acceso a la información.	0.05	4	0.20	2	0.10
Retornos esperados.	0.05	3	0.15	2	0.10
Políticas gubernamentales.	0.05	3	0.15	2	0.10
Lealtad de los clientes.	0.06	4	0.24	2	0.12
Acceso a canales de distribución.	0.04	2	0.08	1	0.04
<b>Poder de negociación de proveedores.</b>					
Presencia de productos sustitutos.	0.05	2	0.10	2	0.10
Concentración de proveedores.	0.04	3	0.12	3	0.12
Costo relativo a los créditos totales.	0.06	3	0.18	3	0.18
Importancia del producto para el proveedor.	0.06	4	0.24	4	0.24
Importancia de la empresa para el proveedor.	0.06	4	0.24	4	0.24
<b>Bienes sustitutos.</b>					
Propensión del cliente a sustituir.	0.06	4	0.24	3	0.18
Acciones encaminadas a la diferenciación de los sustitutos.	0.04	2	0.08	4	0.16
Mejoramiento de los productos sustitutos.	0.03	1	0.03	3	0.09
Rendimiento de los productos sustitutos.	0.03	1	0.03	2	0.06
Limitaciones de los sustitutos.	0.04	2	0.08	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>54</b>	<b>2.88</b>	<b>49</b>	<b>2.45</b>



### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC CON MOBILA

Factores claves de Éxito	Ponderación	Empresa “Idea diseño y decoración”		Competidor “MOBILIA”	
		Clasificación	CXP	Clasificación	CXP
<b>Poder negociación de los clientes.</b>					
Volumen de negocios.	0,07	3	0,21	4	0,28
Información del cliente.	0,06	4	0,24	4	0,24
Intereses sobre préstamos.	0,06	1	0,06	1	0,06
Palanca negociadora.	0,05	2	0,1	3	0,15
Sensibilidad a las tasas de interés.	0,04	2	0,08	1	0,04
<b>Barreras de entrada.</b>					
Acceso a la información.	0,05	4	0,2	4	0,2
Retornos esperados.	0,05	3	0,15	3	0,15
Políticas gubernamentales.	0,05	2	0,1	3	0,15
Lealtad de los clientes.	0,06	4	0,24	4	0,24
Acceso a canales de distribución.	0,04	2	0,08	3	0,12
<b>Poder de negociación de proveedores.</b>					
Presencia de productos sustitutos.	0,05	2	0,1	3	0,15
Concentración de proveedores.	0,04	3	0,12	3	0,12
Costo relativo a los créditos totales.	0,06	2	0,12	2	0,12
Importancia del producto para el proveedor.	0,06	4	0,24	4	0,24
Importancia de la empresa para el proveedor.	0,06	4	0,24	4	0,24
<b>Bienes sustitutos.</b>					
Propensión del cliente a sustituir.	0,06	4	0,24	4	0,24
Acciones encaminadas a la diferenciación de los sustitutos.	0,04	3	0,12	4	0,16
Mejoramiento de los productos sustitutos.	0,03	2	0,06	3	0,09
Rendimiento de los productos sustitutos.	0,03	1	0,03	2	0,06
Limitaciones de los sustitutos.	0,04	2	0,08	2	0,08

### **3.7.- ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

#### **-INGENIARTE**

Nuestra empresa frente a nuestro competidor se encuentra en un nivel competitivo semejante, encontrando diferencias que hacen sobresalir a una empresa con respecto a la otra, tales como: “Idea, diseño y decoración” se destaca en la innovación y precio, en cambio la empresa “INGENIARTE”, se destaca en calidad y servicio al cliente.

#### **-MOBILIA**

Nuestra empresa frente a nuestro competidor MOBILIA se encuentra por debajo competitivamente en algunos aspectos, tales como: en ellos se identifica un volumen de negocios más alto, poseen más canales de distribución y producción de productos sustitutos.

## **4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

### **4.1.- SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS TANTO ACTUALES COMO FUTURAS.**

Debido a que el concepto de diseño y las empresas dedicadas a esta labor es relativamente nuevo en la ciudad de Pasto, se encuentra que se debe seguir explotando todo el potencial de creatividad, innovación, utilización de recursos naturales, estas han sido las características principales de la empresa en el corto tiempo de funcionamiento, además se debe analizar permanentemente a la competencia, teniendo en cuenta chequeo de precios, diseños y calidad, identificando nuestras fortalezas y debilidades frente a ellos, para determinar estrategias de avance y de captación de nuevos clientes. Hacer un estudio de mercado que ayude a identificar preferencias, gustos y necesidades del mercado para mantener un continuo cambio en las líneas de productos que así lo requieran.

### **4.2.- PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN DE CONFLICTO O AMENAZA ACTUAL Y FUTURA**

Se definen debilidades en la parte administrativa debido a la inexperiencia de los socios y propietarios de la empresa, esto se refleja aun mas en el área contable ya que se opto por contratar a una persona para que se encargue de dicha área, poco a poco se ha recibido capacitaciones y se han realizado estudios para dar solución en cierta medida a esta situación.

Por otra parte no se cuenta con una fuerte y suficiente planta de producción que limita la capacidad de producción de las diferentes líneas de productos, esto a las limitaciones económicas y de inversión por parte de la empresa y de sus socios, se esta en la búsqueda de inversionistas que ayuden a solventar esta gran necesidad.

#### 4.3.- MATRIZ EFE

##### MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO – EFE-

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>Variables económicas:</b>			
1. Disponibilidad de crédito.	0,07	4	0,28
2. Niveles de productividad del trabajador.	0,05	4	0,2
3. Factores de importación y exportación	0,05	4	0,2
4. Niveles de ingreso per cápita y disponibilidad de compra:	0,04	1	0,04
5. Economía de escala.	0,03	4	0,12
<b>Variables sociales:</b>			
1. Ingresos por persona:	0,04	1	0,04
2. Actitud con respecto al servicio al cliente:	0,03	4	0,12
3. Actitudes hacia el Gobierno.	0,02	2	0,04
4. Actitudes hacia el trabajo.	0,04	4	0,16
5. Actitudes hacia la inversión	0,07	4	0,28
<b>Variables culturales</b>			
1. Ambiente inter – urbano	0,03	4	0,12
2. Hábitos de compra	0,03	4	0,12
3. Actitud con respecto a la calidad del producto	0,04	4	0,16
4. Estilos de vida	0,02	3	0,06
5. Aumento del nivel de educación	0,03	3	0,09
<b>Variables o políticas gubernamentales:</b>			
1. TLC:	0,03	4	0,12
2. Leyes sobre patentes y derechos de autor.	0,03	4	0,12
3. Leyes de protección ambiental.	0,03	2	0,06
4. Tamaño del presupuesto oficial	0,03	1	0,03
5. Políticas de inversión.	0,06	4	0,24
<b>Variables competitivas</b>			
1. Precio	0,04	2	0,08
2. Diseño.	0,05	4	0,2
3. Exclusividad.	0,05	4	0,2
4. Baja inversión.	0,05	1	0,05
5. Marketing.	0,04	4	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>80</b>	<b>3,29</b>

Fuente. Esta investigación

#### 4.4.- ANÁLISIS Y COMENTARIOS DE LA EFE

Se identifican características fuertes dentro de la empresa como lo son: PRECIO, DISEÑO, EXCLUSIVIDAD E INNOVACIÓN, que han ayudado a que la empresa crezca y se mantenga en el mercado, identificándose como una de las pioneras en Pasto en el campo del Diseño.

Los estilos de vida de la actualidad son mucho más prácticos y creativos que requieren de respuestas de mercado de iguales condiciones, gracias a esto la empresa ha recibido buena aceptación y captación de clientes, que observan en la empresa la posibilidad de resolver y satisfacer sus necesidades con nuevas propuestas y además regionales.

La competencia es muy fuerte frente a IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN en tecnología, equipo y capacidad de producción. Esto permite que la competencia capte otro target de clientes y tenga una ventaja frente a los demás.

Se han logrado contactos con entidades de apoyo a microempresarios que ven en la empresa una posibilidad de inversión.

#### 4.5.- FORMULACIÓN MATRIZ FUTURA EFE

##### MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO FUTURO – EFEF-.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>Variables económicas:</b>			
1. Disponibilidad de crédito.	0,07	4	0,28
2. Niveles de productividad del trabajador.	0,05	4	0,2
3. Factores de importación y exportación	0,05	4	0,2
4. Niveles de ingreso per cápita y disponibilidad de compra	0,04	3	0,12
5. Economía de escala.	0,03	4	0,12
<b>Variables sociales:</b>			
1. Ingresos por persona:	0,04	2	0,08
2. Actitud con respecto al servicio al cliente:	0,03	4	0,12
3. Actitudes hacia el Gobierno.	0,02	2	0,04
4. Actitudes hacia el trabajo.	0,04	4	0,16
5. Actitudes hacia la inversión	0,07	4	0,28
<b>Variables Culturales</b>			
1. Ambiente inter – urbano	0,03	4	0,12
2. Hábitos de compra	0,03	4	0,12
3. Actitud con respecto a la calidad del producto	0,04	4	0,16
4. Estilos de vida	0,02	4	0,08
5. Aumento del nivel de educación	0,03	4	0,12
<b>Variables o políticas gubernamentales:</b>			
1. TLC:	0,03	4	0,12
2. Leyes sobre patentes y derechos de autor.	0,03	4	0,12
3. Leyes de protección ambiental.	0,03	2	0,06
4. Tamaño del presupuesto oficial	0,03	1	0,03
5. Políticas de inversión.	0,06	4	0,24
<b>Variables competitivas</b>			
1. Precio	0,04	2	0,08
2. Diseño.	0,05	4	0,2
3. Exclusividad.	0,05	4	0,2
4. Baja inversión.	0,05	1	0,05
5. Marketing	0,04	4	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>85</b>	<b>3,46</b>

Fuente. Esta investigación

## 5. ANÁLISIS INTERNO

### 5.1.- ANÁLISIS Y AUDITORIA AL GERENTE, DIRECTIVOS, EVALUACIÓN DE PROCESOS GERENCIALES Y ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO.

#### 5.1.4 Planeación:

- La Empresa IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN, posee objetivos claramente definidos, estos son planteados y establecidos consensualmente con participación activa de los integrantes de la misma; son reales, medibles ya que siempre están direccionados hacia una meta clara.
- Básicamente la estrategia que utiliza La empresa para competir es mediante precios, calidad y gustos del cliente, al que se le ofrece la posibilidad de acceder a los productos con diseños exclusivos.
- IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN, predice y “demanda” mayor producción, calidad innovación, decoración, exclusividad, funcionalidad, comodidad, refinamiento, distinción, status, sencillez y calidad de acuerdo a las exigencias del cliente y a las temporadas comerciales.
- La Empresa IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN, siempre se anticipa a fenómenos que puedan ir en contra del adecuado funcionamiento de la misma, por ejemplo, en temporadas, se abastece de productos de mayor calidad que son preferidos por el cliente y que por diferentes circunstancias se puede encarecer.
- Para la toma de decisiones La Empresa utiliza un enfoque estratégico basado en las debilidades de la competencia, especialmente en lo que tiene que ver con el diseño, exclusividad, funcionalidad, comodidad, refinamiento y calidad de los productos, para lo cual se realizan una serie de estudios a través de encuestas y contacto directo con el cliente para conocer sus puntos de vista en cuanto a precios, diseños, materiales e innovación.
- La Misión de la Empresa define claramente los productos, servicios y las características de los mismos, sin embargo no establece claridad en cuanto al mercado.
- Todos los recursos asignados son teniendo en cuenta las exigencias del cliente y las temporadas comerciales.

- Todo proceso de capacitación, son financiados con recursos propios y con las utilidades del negocio.

#### **5.1.5 Organización:**

- En el Organigrama de IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN, se puede evidenciar una débil estructura administrativa.
- El Organigrama no refleja una estructura organizativa conveniente, que muestre claridad en cuanto a cargos y establecimiento de funciones.
- La Empresa no tiene claramente definido el manual de procedimientos, por lo cual no existe una adecuada definición de los procedimientos y parámetros para lograr el mejoramiento en el desempeño individual de cada área a favor de los integrantes de dicha organización.
- El organigrama no esta claro y adecuadamente definido, es por esto que no se ha establecido un orden para que cada trabajador desempeñe las actividades de acuerdo a sus capacidades y habilidades y además realice labores adicionales que estén relacionadas con las anteriores.
- El organigrama no presenta claridad en cuanto a la organización de IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN.
- La Empresa no posee descripciones y especificaciones claras de los diferentes cargos en el manual de funciones.
- Los cargos dentro de la Empresa son significativos, sin embargo al no existir una claridad en cuanto a las funciones a desempeñar no se puede definir con exactitud si la remuneración es la adecuada.

#### **5.1.6 Motivación:**

- El estado de ánimo de los empleados de IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN a pesar de poseer interés y motivación, no es el esperado.
- Igualmente el estado de ánimo de los directivos en la Empresa no es el adecuado. La mitad de los socios, a raíz de intereses individuales económicos, han generado un ambiente laboral donde se percibe desconfianza y poca sinceridad.

- Existe satisfacción con el trabajo desarrollado, sin embargo se percibe cierta expectativa por la situación de la empresa y la posible liquidación de la misma.
- El estilo de Gerencia hasta el momento ha sido totalmente participativo, las opiniones tanto de directivos como de empleados son todas tenidas en cuenta.
- Si se estimula la creatividad, básicamente se utilizan estímulos económicos.
- Las tasas de ausentismo son muy bajas.
- En la Empresa no ha existido la tendencia hacia la formación de grupos informales.
- El poseer una estructura organizativa clara es fundamental para establecer adecuadamente el desempeño de funciones y así mismo generar una buena comunicación entre los integrantes de la organización, sin embargo y a pesar de no poseer una clara estructura organizativa, existe en la Empresa una excelente comunicación recíproca.
- Un sistema de recompensas y sanciones como tal, no ha sido establecido dentro de la Empresa; si existen estímulos, pero no se ha generado la necesidad de imponer sanciones.
- Existe una clara y buena adaptabilidad al cambio dentro de la Empresa.
- La Empresa, contribuye a que todos sus empleados puedan satisfacer en gran medida todas sus necesidades.

#### **5.1.4 Selección del personal:**

- Se cuenta con personal capacitado para desarrollar la elaboración, diseño y fabricación de los artículos de iluminación y decoración (4 Diseñadores Industriales). Además colaboran dos (2) personas externas, en la fabricación de mobiliario, con quienes se ha contado gracias a sus capacidades y conocimientos en el campo de la ebanistería apoyados con asesoría en diseño de profesionales en la misma rama. De esta manera nuestra empresa esta dando la oportunidad de vincular personal técnico en diferentes ramas en forma esporádica, en la medida que crezca la producción y demanda de nuestros productos. Se destaca la capacitación permanente de nuestros profesionales a través de entidades gubernamentales como la Cámara de Comercio, quien ofrece diversos



programas para las PYMES (Pequeña y mediana empresa), con el fin de lograr un nivel competitivo que incentive y fortalezca la capacidad exportadora.

- IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN no posee un departamento de recursos humanos o jefe de personal.
- La contratación del personal es realizada teniendo en cuenta una entrevista acorde con el perfil que se requiere.
- Cada año, IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN, evalúa el desempeño de todo el personal calificándolos de acuerdo a su perfil ocupacional.
- No existe un buen sistema de procedimientos adecuado, debido a la inexistencia de un manual de funciones.
- El respeto y la confianza entre todos los integrantes de IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN se ha logrado debido al contacto permanente y al intercambio de funciones, debido a que el personal que conforma la empresa es bastante limitado.
- Las condiciones de trabajo son totalmente limpias.
- Existe consejería entre sus funcionarios.

#### **5.1.5 Control:**

- El sistema de control de ventas esta encabezado por el administrador y el contador, sin embargo los 4 diseñadores también están al tanto de la situación.
- El sistema de inventarios que posee la empresa es llevado por el contador.
- Si existe un sistema de control financiero en el cual se administra el presupuesto general y las obligaciones.
- Si existe un sistema de control contable referente a inventarios, ventas y gastos.

#### **5.2.- EVALUACIÓN A LA PRODUCCIÓN**

El personal que integra la planta operativa y productiva de la empresa IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN, cumple con varias funciones de acuerdo a la

necesidad de la empresa, los diseñadores de los productos también participan en su producción siendo los primeros en ejercer el control sobre ellos, esto aumenta los niveles de calidad de los mismos. Los ebanistas y trabajadores encargados de plasmar en realidad los diseños también pueden participar en el diseño, pueden proponer ideas innovadoras que ayuden a mejorar el servicio y la atención a los clientes. Además para que todos los trabajadores conozcan aun mas cerca las necesidades del mercado y de los clientes se los invita y vincula a que participen en la atención del punto de venta con turnos programados, con la debida capacitación en servicio al cliente. Esto ha ayudado a crear sentido de pertenencia, ambiente laboral adecuado, y a desarrollar mejores relaciones personales dentro y fuera de la empresa. En un futuro a mediano plazo se debe aumentar la planta de personal de acuerdo a las necesidades del mercado.

### **5.3.- EVALUACIÓN TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

La maquinaria con la que cuenta la empresa es apropiada y la necesaria para poder cumplir con los propósitos actuales de la empresa IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN y va de acuerdo a los niveles de crecimiento que ha presentado en los 5 años de funcionamiento, sin embargo para poder cumplir con necesidades de mercado mas exigentes o para explorar de una mejor manera mercados externos se necesita aumentar la planta productiva en cuanto a maquinaria y equipo.

Se mantienen contactos permanentes con entidades como CÁMARA DE COMERCIO, UNIVERSIDAD DE NARIÑO, PROEXPORT, que ayudan a la capacitación y preparación de los integrantes de la empresa en diferentes campos de acción dentro de la misma y al desarrollo de nuevas propuestas de expansión de mercados que tienen como finalidad la exportación de los productos y posicionamiento de la empresa a nivel local, nacional e internacional.

### **5.4.- EVALUACIÓN MERCADEO Y VENTAS**

#### **- Auditoria de mercadeo:**

- Para mejorar los métodos de ventas y mercadeo, implementa ante todo calidad, gusto del comprador y transporte para el mismo con volúmenes de compra considerables.
- El sistema de planificación de mercadeo esta bien concebido ya que los precios son estables.
- La medición del potencial de mercadeo y predicción de ventas se lleva a cabo mediante estimativos e historial.

- Las cuotas de ventas se fijan en base a estimados, se debe estimar cuanto comprar para lograr las ventas.

- **Auditoria de sistemas de mercadeo**

- ¿Se encuentra el sistema de inteligencia de mercadeo entregando información exacta, suficiente y oportuna con referencia a desarrollos de mercado en relación con clientes y clientes potenciales distribuidores, competidores, proveedores y diversos tipos de públicos?

Se cuenta con sistemas de retroalimentación que ayudan a recopilar información necesaria para mejorar aspectos de servicio y calidad de los productos que ofrece la empresa. Además se adelantan trabajos de visitas a empresas y cooperativas que permitan incrementar ventas y clientes.

- ¿Están las personas encargadas de la toma de decisiones solicitando suficiente investigación de mercadeo?, ¿están utilizando los resultados?

No se realiza una investigación de mercadeo como tal, sin embargo se toman sugerencias, problemas y quejas por parte de los clientes para poder identificar fallas, errores en la organización.

- ¿Emplea la empresa los mejores métodos para el pronóstico de ventas y mercados?

El método empleado para este pronóstico son los promedios mensuales de ventas y un estimado de personas que viven en sitios residenciales como potenciales clientes.

- ¿Esta el sistema de planificación de mercadeo bien concebido? ¿es efectivo?

No se cuenta con un sistema de planificación de mercadeo, ya que la empresa se ha ido constituyendo y fortaleciendo administrativamente a través del tiempo y los conocimientos adquiridos n capacitaciones y cursos.

- **Auditoria de productividad de mercadeo**

- ¿Cual es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la compañía?

La rentabilidad se mide por la aceptación, la rotación y la utilidad obtenida; esto gracias a que los productos han sido bien acogidos por el mercado exigente y en especial por el sector.

#### - Auditoria de función de mercadeo

- ¿Cuales son los objetivos de línea de productos?, ¿son estos objetivos acertados?, ¿cumple la actual línea de productos con sus objetivos?

Los productos en una primera etapa cuando se creó la empresa se diseñaron y se fabricaron en base a tendencias del mercado externas, eran totalmente nuevos en la región, después la aceptación de los clientes y observando los productos más sobresalientes y los de menos rotación se empezó a diseñar nuevas líneas que se adaptan de mejor manera a las necesidades de la ciudad de Pasto. Los productos que en alguna forma no han creado la expectativa se sacan del mercado o se rediseñan.

- ¿Debería la línea de productos ampliarse o contraerse hacia arriba o hacia abajo o en ambos sentidos?

La empresa debería ampliar su gama de productos, teniendo en cuenta que posee experiencia en el manejo de las materias primas que se utilizan en la fabricación de todos sus productos. Se podría pensar en diseñar y fabricar productos para cada temporada, o sectorizar los productos, como por ejemplo para todos los estratos.

- ¿Cuales productos deberían eliminarse? ¿cuales deberían añadirse?

No deben eliminarse productos, se debe ampliar las líneas de mobiliario, ya que con un mejor surtido y catalogo de productos se ofrece mas opciones de elección a sus clientes. La asesoría en diseño de interiores se puede extender a varios sectores de la ciudad: restaurantes, bares, consultorios, locales comerciales, oficinas, etc.

### 5.5.- EVALUACIÓN FINANCIERA (ESTADOS FINANCIEROS, INDICADORES FINANCIEROS, FLUJOS DE FONDOS)

**Auditoria Financiera:** Razones financieras claves

#### 1. Razones de liquidez

- **Razón corriente** : activos corrientes/pasivos corrientes

<b>Activos corrientes</b>	\$ 10.300.000,00
<b>Pasivos corrientes</b>	\$ 6.550.000,00
<b>Razón corriente</b>	1,572519084

Como podemos apreciar la empresa posee una liquidez buena para poder responder con sus obligaciones actuales y también podemos apreciar que podría endeudarse y seguir cumpliendo con sus obligaciones.

- **Razón ácida** : activo corriente menos inventario/ pasivo corriente

<b>activos corrientes - inventario</b>	\$ 5.500.000,00
<b>pasivos corrientes</b>	\$ 6.550.000,00
<b>Razón ácida</b>	0,839694656

La empresa puede cumplir con las obligaciones actuales sin necesidad de suponer ventas de sus inventarios.

## 2. Razones de apalancamiento

- **Razón de deuda/activo total** : total deudas/total activo

<b>Total deudas</b>	\$ 7.412.000,00
<b>Total activos</b>	\$ 25.270.000,00
<b>Razón deuda / Activo total</b>	0,293312228

La empresa es financiada en su gran mayoría por los accionistas o dueños y no por acreedores.

- **Deuda a largo plazo/capital**: endeudamiento total/total capital accionario.

<b>Endeudamiento Total</b>	\$ 7.412.000,00
<b>Total Capital Accionario</b>	\$ 25.270.000,00
<b>Deuda a largo plazo / Capital</b>	0,293312228

La empresa se encuentra endeudada un 29%.

## 3. Razones de cobertura

- **Veces intereses ganados** : utilidades antes de intereses e impuesto/total gastos por intereses

<b>Utilidades antes de intereses e impuestos</b>	\$ 17.500.000,00
<b>Total gastos por intereses</b>	\$ 1.635.000,00
<b>Veces intereses ganados</b>	10,70336391

Podemos darnos cuenta que la empresa puede disminuir un poco sus utilidades y la empresa seguiría cumpliendo con las obligaciones financieras.

#### 4. Razones de actividad

- Rotación de inventarios: ventas/inventario de productos terminados.

<b>Ventas</b>	\$ 36.640.000,00
<b>Inventarios de productos terminados</b>	\$ 3.115.000,00
<b>Rotación de inventarios</b>	11,76243981

La producción de la empresa es adecuada para las ventas que se realizan en la empresa, evitando bastante stock de equipos.

- **Rotación de activos fijos** : ventas/activos fijos

<b>Ventas</b>	\$ 36.640.000,00
<b>Activos fijos</b>	\$ 14.970.000,00
<b>Rotación de Activos fijos</b>	2,44756179

La empresa esta produciendo al doble del capital invertido y eso es bueno.

- **Rotación de activo total**: ventas/total activo.

<b>Ventas</b>	\$ 36.640.000,00
<b>Total Activos</b>	\$ 25.270.000,00
<b>Rotación de activo total</b>	1,449940641

La empresa vende mas del capital invertido, por lo tanto esta generando ganancias a la empresa.

- **Rotación de cuentas por cobrar**: ventas anuales a crédito/cuentas por cobrar.

<b>Ventas anuales a crédito</b>	\$ 7.243.000,00
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 2.745.000,00
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar</b>	2,638615665

La capacidad de cobro de la empresa es buena porque la cantidad de dinero que hace falta por cobrar es poco en relación con la cantidad de ventas realizadas.

- **Periodo promedio de cobro:** cuentas por cobrar/ventas totales en 365 días.

<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 2.745.000,00
<b>Ventas Totales Anuales</b>	\$ 36.640.000,00
<b>Periodo Promedio de Cobro</b>	0,074918122

Podemos observar que de las ventas realizadas en todo el año aun no se han cobrado es un 7%, hace falta exigir un poco mas en la ejecución de cobros

## 5. Razones de rentabilidad

- **Margen bruto de utilidad:** ventas menos costo de mercancías vendidas/ ventas.

<b>Ventas - Costo de Mercancías Vendidas</b>	\$ 17.500.000,00
<b>Ventas</b>	\$ 36.640.000,00
<b>Margen Bruto de Utilidad</b>	0,477620087

La empresa nos esta generando un 47% de utilidades brutas con los cuales debemos cumplir con nuestros gastos de operación, sobre este calculo no estamos teniendo en cuenta los gasto de operación.

- **Margen de utilidad operativa:** utilidades antes de intereses e impuestos/ventas.

<b>Utilidades Antes de Intereses e Impuestos</b>	\$ 17.500.000,00
<b>Ventas</b>	\$ 36.640.000,00
<b>Margen de Utilidad Operativa</b>	0,477620087

Podemos darnos cuenta que las utilidades del 47% con relación al capital invertido generan un buen margen de utilidad.

- **Margen neto de utilidad:** utilidad neta/ventas.

<b>Utilidad Neta</b>	\$ 15.879.000,00
<b>Ventas</b>	\$ 36.640.000,00
<b>Margen Neta de Utilidad</b>	0,433378821

Podemos darnos cuenta que las utilidades reales y efectivas de la empresa son del 43%.

- **Tasa de retorno del activo total:** utilidad neta/total capital accionario.

<b>Utilidad Neta</b>	\$ 15.879.000,00
<b>Total Capital Accionario</b>	\$ 25.270.000,00
<b>Tasa de Retorno del Activo Total</b>	0,628373565

Podemos darnos cuenta que la capacidad de la empresa puede recuperar sus activos invertidos en un 62% anual.



## 6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

### 6.1.- SÍNTESIS DE LOS ASPECTOS POSITIVOS O FORTALEZAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

**-DISEÑO E INNOVACIÓN:** son propios de la empresa, se destacan como grandes fortalezas ante la competencia.

**-PLANTA DE PRODUCCIÓN:** se cuenta con maquinaria adecuada y necesaria para poder cumplir con las expectativas de la empresa y del consumidor en el momento, sin embargo se debe ampliar esta planta para poder cumplir y satisfacer a mercados mucho más exigentes en cuanto a capacidad de producción.

**-PERSONAL:** Se debe continuar con la capacitación permanente en temas desconocidos o fortalecimiento de temas ya conocidos pero en los cuales se ha encontrado debilidades y falencias. En el tiempo de funcionamiento de la empresa se han notado necesidades de personal que se han solucionado con el tiempo como es el caso de un CONTADOR y ADMINISTRADOR, con el tiempo y si la empresa lo requiere se debe vincular mas personal en las áreas que requieran apoyo y que denoten crecimiento.

**-MERCADEREO:** gracias a la participación en un sin numero de ferias a nivel local y nacional se ha obtenido el reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Se debe continuar con este trabajo de posicionamiento a través de actividades de mercadeo que conlleven a la fidelización de clientes, eventos promocionales, cuñas radiales, y ofertas de temporada. Además valores agregados como instalación, entrega a domicilio, y asesoría gratuita.

### 6.2.- SÍNTESIS DE LOS ASPECTOS NEGATIVOS

La competencia tiene una ventaja muy marcada frente a IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN en cuanto a tecnología, maquinaria y equipo y capital de trabajo, ya que cuentan con una fuerte inversión por parte de sus socios para poder invertir en los aspectos mencionados. La empresa IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN debe buscar formas y contactos con empresas que puedan apoyar la inversión en estos conceptos.

El área administrativa presenta falencias de tipo de contable y financiero, debido a la carencia de conocimiento en estas áreas, se han venido solucionando gracias a capacitaciones y vinculación de personal experto en el tema.

### 6.3.- MATRIZ GRUPO CONSULTIVO BOSTON

1. Artículos de iluminación

- Lámparas tanto de mesa como de pared, piso y techo.

		Participación en el mercado	
		1	0,5 0
Tasa Conocimiento de la Demanda	II. Estrellas		I. Dilemas
	III. Vacas Lecheras. Este producto, tras la aceptación del mercado, por la calidad, el diseño e insumos utilizados para su elaboración; ha logrado posicionarse de tal manera que no se necesita un alto grado de inversión para publicitarlo y comercializarlo		IV. Huesos

2. Artículos de decoración y mobiliario

- Para hogar y oficina

**Participación en el mercado**

Tasa Conocimiento de la Demanda	1	0,5	0
	<p><b>II. Estrellas.</b> Luego de la aceptación de los productos de iluminación, surgen los de mobiliario a raíz de la necesidad de satisfacer la demanda del mercado. Estos artículos son relativamente nuevos, por lo cual requieren de un mayor grado de inversión y d</p>	<p><b>I. Dilemas</b></p>	
	<p><b>III. Vacas Lecheras</b></p>	<p><b>IV. Huesos</b></p>	

3. Asesoría en diseño de interiores

**Participación en el mercado**

Tasa Conocimiento de la Demanda	1	0,5	0
	<p><b>II. Estrellas</b></p>	<p><b>I. Dilemas.</b> Este servicio es nuevo por lo cual es necesario realizar un adecuado estudio de mercado, para identificar los clientes potenciales e igualmente sus preferencias en cuanto a decoración.</p>	
	<p><b>III. Vacas Lecheras</b></p>	<p><b>IV. Huesos</b></p>	

## 6.4.- MATRIZ EFI FACTOR INTERNO

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>Gerencia.</b>			
• Estructura organizativa.	0,04	1	0,04
• Políticas motivadoras y de liderazgo.	0,03	3	0,09
• Contratación.	0,03	2	0,06
• Estrategias frente a la toma de decisiones	0,04	3	0,12
• Asignación de recursos con base a metas.	0,04	4	0,16
<b>Mercadeo</b>			
Planificación del precio.	0,04	4	0,16
Investigación de mercado.	0,05	3	0,15
Análisis de rentabilidad.	0,05	2	0,1
Planificación de nuevos productos	0,04	4	0,16
Canales de distribución.	0,05	4	0,2
<b>Finanzas</b>			
Cumplimiento con obligaciones.	0,05	4	0,2
Sistemas de inventarios.	0,04	3	0,12
Productividad de ventas.	0,04	3	0,12
Cobro de ventas a crédito.	0,03	2	0,06
Utilidad.	0,05	3	0,15
<b>Producción</b>			
Capacidad de producción.	0,05	3	0,15
Infraestructura.	0,05	3	0,15
Insumos	0,04	3	0,12
Costos de producción	0,05	3	0,15
Tiempo	0,03	2	0,06
<b>Investigación y desarrollo</b>			
Tendencias.	0,04	3	0,12
Creatividad.	0,03	4	0,12
Competencia	0,03	2	0,06
Materias primas.	0,03	4	0,12
Gustos y preferencias.	0,03	4	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>76</b>	<b>3,06</b>

Fuente. Esta investigación

## 6.5.- ANÁLISIS Y COMENTARIOS MATRICES

Se observan varias fortalezas en la empresa en la producción de algunas líneas de productos que se deben explotar, ya los artículos de iluminación se encuentran muy bien posicionados en el mercado, el mobiliario esta empezando una penetración de mercado con resultados positivos y se debe seguir trabajando en el impulso y posicionamiento de ellos, y los nuevos servicios de asesoría presentan un grado de intervención bajo, se ve la necesidad de hacer un estudio de mercados enfocado a esta nueva posibilidad de servicio y así poder garantizar las mejores soluciones y propuestas a los clientes de la empresa.

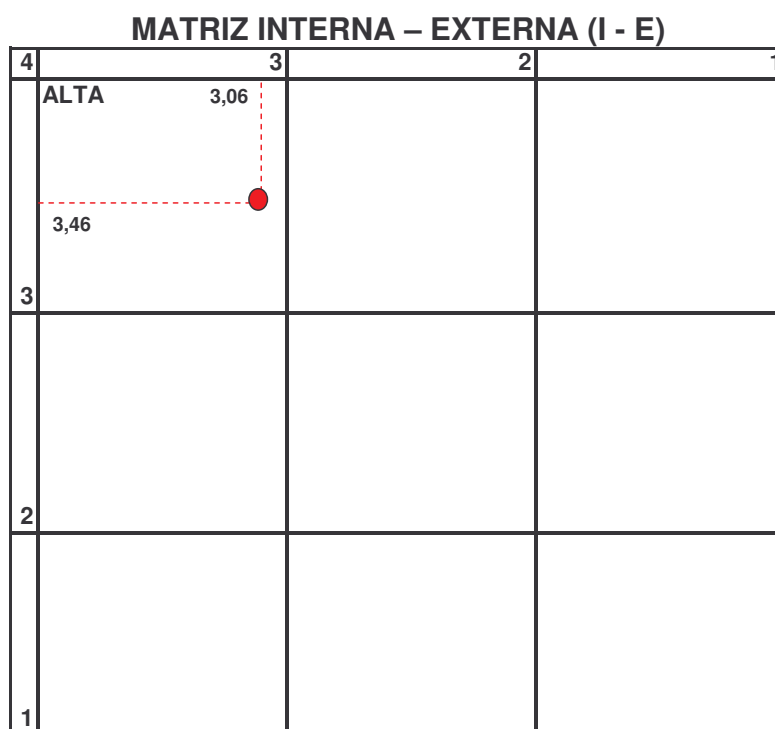
Los factores internos nos demuestran un gran potencial en calidad humana, capacidad de creación, innovación, diseño, creatividad, que se ha demostrado a través del tiempo con el crecimiento que ha tenido la empresa en el mercado regional. Se puede mejorar aspectos de conocimiento y aplicación por medio de

capacitaciones, estudios especializados y la creación de grupos de investigación, que ayuden a fortalecer las debilidades en cada una de las áreas de la empresa.

Además con la ayuda de un mercadeo agresivo en cuanto a promoción y utilización de medios de comunicación se puede dar a conocer todas las estrategias de captación y fidelización de clientes. Manteniendo un contacto permanente y seguro con los clientes.

## 7. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES DE ESTRATEGIA

### 7.1.- MATRIZ INTERNA – EXTERNA



Ya que la Empresa se encuentra ubicada en los cuadrantes uno (I), la empresa puede administrar lo que tiene a través de las siguientes estrategias:

**Penetración del mercado:** Ofreciendo un portafolio más amplio de nuestros productos, en los cuales identifiquemos sectores de mercado, a los cuales no estamos accediendo como: escuelas, colegios, Universidades, mediante la producción de productos de menor valor, pero con la misma calidad, obteniendo así un desarrollo más amplio en diversos segmentos del mercado.

**Desarrollo del mercado:** Desarrollaremos actividades de mercadeo para impulsar nuestros productos en otras ciudades como: Cali, Bogota, Medellín, Bucaramanga, Armenia, Pereira, Manizales, Popayán; Esto lo realizaremos a través de ferias (y contactos con posibles distribuidores) para que conozcan y promocionen nuestro producto a través de un agente comercial. Con esto conseguiremos impulsar nuevos productos de nuestro portafolio de ventas y generar una gran demanda.

Desarrollo de productos: donde se le incorporen a estos además de un alto grado de innovación, funcionalidad, exclusividad, etc., mayor valor agregado. Como el fuerte de nuestra organización es la innovación, trataremos de cumplir nuestra gama de productos que sean para diferentes usos, tratando de que estos sean funcionales y agradablemente estético.

Además usar estrategias integrativas donde se tenga en cuenta una integración hacia atrás, al establecer cierto control hacia los proveedores de las materias primas necesarias para el negocio, como también aprovechar los diseños y productos que la competencia crea para comprarlos y venderlos a los clientes.

## 7.2.- MATRIZ DE LA PEEA

### MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN

#### a. FORTALEZA FINANCIERA – FF

• Apalancamiento	2
• Facilidad de salida	5
• Capital de trabajo	4
• Flujo de caja	3
• Riesgo	3
	<u>3</u>
	17 / 5 = 3.4

#### b. VENTAJAS COMPETITIVAS - VC

• Participación en el mercado	-2
• Calidad del producto	-1
• Ciclo de vida del producto	-3
• Lealtad del consumidor	-3
• Conocimiento tecnológico	-5
	<u>-5</u>
	-14 / 5 = (- 2.8)

#### c. ESTABILIDAD AMBIENTAL – EA

• Cambios tecnológicos	-4
• Rango o precios del producto	-2
• Barreras para entrar	-3
• Presión competitiva	-3
• Variabilidad de la demanda	-3
	<u>-3</u>
	-15 / 5 = (- 3)

**d. FORTALEZA DE LA INDUSTRIA – FI**

• Potencial de crecimiento	4
• Potencial de utilidades	3
• Estabilidad financiera	3
• Utilización de recursos	3
• Intensidad de capital	<u>2</u>
	15 / 5 = 3

El eje de las X esta compuesto por:

$$\begin{aligned} X &= VC + FI \\ &= -2.8 + 3 \\ &= 0.2 \end{aligned}$$

El eje de las Y esta compuesto por:

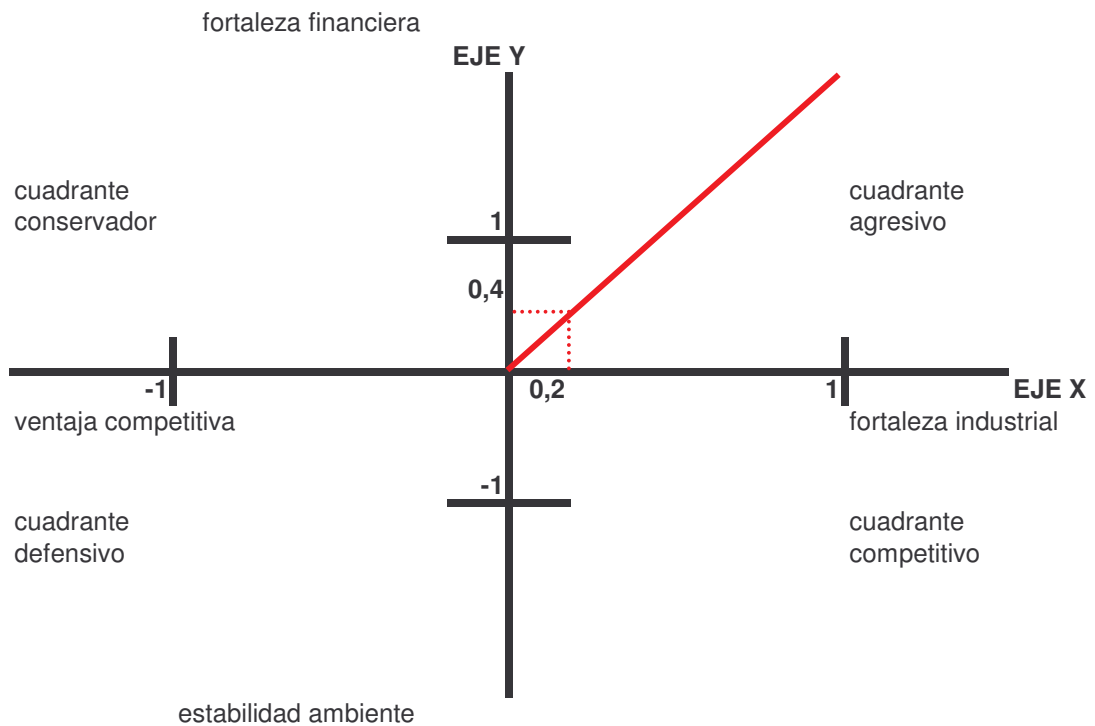
$$\begin{aligned} Y &= FF + EA \\ &= 3.4 + (-3) \\ &= 0.4 \end{aligned}$$

Se obtiene un par ordenado

(X, Y)  
(0.2, 0.4)



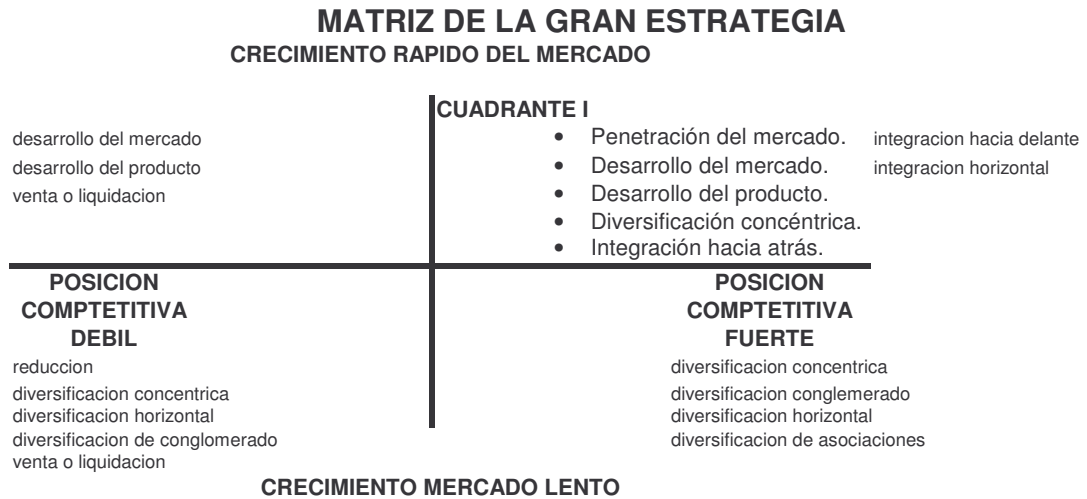
## MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION



Según la posición del vector, la empresa tiene una excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas, por lo tanto son factibles las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Diversificación concéntrica.
- Integración hacia atrás.

### 7.3.- MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



### 7.4.- COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPLICACIONES DE LAS MATRICES

El análisis de las matrices nos demuestra que la empresa tiene debilidades en aspectos ya definidos, pero que estos se pueden compensar o solventar con las ventajas competitivas y fortalezas que tiene la empresa, buscando integrarlas con las debilidades, haciendo una retroalimentación, sin olvidar que cada una de los aspectos negativos son una oportunidad para mejorar y a la vez una motivación mas para que la empresa crezca en función de producción, personal, satisfacción al cliente, planta operativa, ventas y posicionamiento.

### 7.5.- ESCOGER 3 ESTRATEGIAS MÁS IMPORTANTES

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto

## 8. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

### 8.1.- COMPARACIÓN DE LAS OPCIONES DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

#### MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN – C.P.E.-

FACTOR CLAVE	CLASIFICACION	ESTRATEGIA A	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION	ESTRATEGIA B	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION	ESTRATEGIA C	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION
<b>INTERNOS</b>							
• La empresa cuenta con una débil estructura organizativa.	1	1	1	1	1	2	2
• Para el diseño de nuevos productos se realiza con anterioridad un estudio de mercado.	4	3	12	4	16	4	16
• La empresa ha logrado cumplir con las obligaciones financieras.	4	3	12	2	8	2	8
• La capacidad de producción con la que cuenta la empresa no es la esperada.	1	1	1	1	1	1	1
• Se esta siempre en un permanente estudio y actualización de las tendencias.	4	3	12	4	16	4	16
<b>EXTERNOS</b>							
• Disponibilidad de crédito.	3	2	6	1	3	2	6
• No existe una adecuada actitud hacia la inversión.	1	1	1	2	2	1	1
• Exigencias del cliente con respecto a la calidad del producto.	3	3	9	3	9	3	9
• No existen estímulos gubernamentales suficientes para este sector.	1	1	1	1	1	1	1
• Se posee una excelente capacidad en cuanto al diseño y elaboración de artículos decorativos y de iluminación.	4	4	16	4	16	4	16
<b>TOTAL</b>			<b>71</b>		<b>73</b>		<b>76</b>

Fuente. Esta investigación

Con la anterior Matriz cuantitativa de planeación – C.P.E. -, se puede concluir que las macro estrategias que la empresa “**Idea, Diseño y Decoración**”, debe implementar para mantenerse en el mercado e incrementar su crecimiento son:

- Desarrollo del mercado, al buscar introducir los productos que han dado ha conocer y posicionar la empresa, en nueva áreas geográficas donde los conceptos de diseño, innovación y exclusividad están en pleno desarrollo.
- Desarrollo de producto, al mejorar tanto la línea de mobiliario como el servicio de decoración de interiores, mejorando la calidad de los mismos para obtener mejor posicionamiento frente a la competencia y así poder aumentar las ventas y beneficios tanto para los empleados como para los socios.

**8.2.- MERCADO, DE OPERACIONES, DE INVERSIÓN, DE RECURSOS REQUERIDOS, POSIBLES RESULTADOS, CRONOGRAMA Y RECURSOS.**

**MACRO ESTRATÉGICAS QUE DEBE SEGUIR LA EMPRESA “IDEA, DISEÑO Y DECORACIÓN”:**

- Penetración del mercado – A

ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA			RESPONSABLE	BENEFICIOS			
			Financi.	Tecnol.	Human.	Mat. Pri.	1. Mes	2 Mes.	3. Mes		Renta.	Utili.	Crecim.	Otro
A	1. Gerencia	Diseño de nuevo portafolio de servicios.	2.000.000	sistemas	2 diseñ.	1.000.000		x		JAIR ZAMBRANO				
		Contrato de dos (2) operarios en la planta de fabricación.	1.000.000						x	FERNANDO ERA.				
	2. Mercadeo.	Realizar un programa publicitario de nuestra marca.	380.000	sistemas	1 locutor		x			DIEGO NARVAEZ				
		Otorgar descuentos en ventas de contado.												
		Estimular ventas a través de incentivos como: obsequios, bonos de descuento, promociones, sorteos.	280.000	radio, tv	1 locutor		x			JAIR ZAMBRANO				
		Mejorar la presentación del empaque de nuestros productos (fácil transporte, protección, marca y etiqueta).	300.000	tipografía		papel, bambu		x		JAIR ZAMBRANO				
	3. Finanzas.	Cumplimiento con obligaciones.	7.412.000		1 contador		x			DAMIAN ESTRAD				
		Disminución de costos de producción.	500.000											
		Introducción al mercado con precios especiales de lanzamiento												
	4. Producción	Disminuir el tiempo de producción en tiempo y ensamblaje.	300.000	maquinar.	2 operad.				x	DAMIAN ESTRAD				
		Disminuir desperdicios en el proceso de fabricación o reutilizarlos en la fabricación de nuevos productos.	300.000	reciclaje	1 operad.					FERNANDO ERA.				
		Costos de producción												
	5. Investigación y desarrollo	Tendencias.	200.000	internet	4 diseñ.			x		DIEGO NARVAEZ				
		Creatividad.	200.000	investig.	4 diseñ.			x		JAIR ZAMBRANO				
		Competencia	200.000	fotografía	1 chequeado		x			DAMIAN ESTRAD.				
Materias primas.		200.000												
	Gustos y preferencias	200.000	investig.				x		FERNANDO ERA.	20%	15%	20%	10%	
			13.472.000											

- Desarrollo del mercado - B

ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA			RESPONSABLE	BENEFICIOS			
			Financi.	Tecnol.	Human.	Mat. Pri.	1. Mes	2 Mes.	3. Mes		Renta.	Utili.	Crecim.	Otro
B	1. Gerencia	Fomentar el sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la empresa.	300.000	computa	1 motivad		x			JAIR ZAMBRANO				
		Propender para que los trabajadores obren con autonomía y criterio según los reglamentos internos de la empresa.	150.000				x			DAMIAN ESTRAD				
	2. Mercadeo.	Pautar publicidad en prensa, radio y televisión.	100.000	sistemas	locutor		x			FERNANDO ERA				
		Patrocinar eventos culturales, sociales y deportivos de la ciudad.	300.000		obsequio		x			JAIR ZAMBRANO				
	3. Finanzas.	Buscar apoyo de inversionistas	30.000	transpor	2 socios	bus, taxi		x		DIEGO NARVAEZ				
		Realizar convenios con entidades patrocinadoras.	30.000	transpor	1 admin		x			DIEGO NARVAEZ				
		Buscar financiación crediticia.	10.000	transpor	1 admin			x		DIEGO NARVAEZ				
	4. Producción	Compra de maquinaria especializada para el desarrollo de nuevos productos.	3.800.000	maquinar.	2 operad.				x	FERNANDO ERA				
		Asignación de nuevos cargos y funciones	500.000	sistemas				x		DAMIAN ESTRAD				
	5. Investigación y desarrollo	Estudio de mercados	1.000.000	sistemas	4 diseña			x		TODOS SOCIOS				
		Estudio de nuevas materias primas.	100.000						x		26%	20%	20%	10%
				6.320.000										

- Desarrollo del producto - C

ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA			RESPONSABLE	BENEFICIOS			
			Financi.	Tecnol.	Human.	Mat. Pri.	1. Mes	2 Mes.	3. Mes		Renta.	Utili.	Crecim.	Otro
C.	1. Gerencia	Compra de maquinaria para reducir tiempo y aumentar capacidad de producción.	4.000.000	maquinar.	2 operad.				x	FERNANDO ERA				
		Ampliación de la planta operativa.	1.500.000	sistemas	1 admin				x	TODOS SOCIOS				
		Motivar a los diseñadores a participar en congresos o capacitaciones de nuevas tendencias en diseño de producto.	100.000	internet	capacita		x			DAMIAN ESTRAD				
	2. Mercadeo.	Capacitación en servicio al cliente.	200.000	internet	capacita		x			JAIR ZAMBRANO				
		Diseño de un nuevo catalogo de productos y distribuirlo en almacenes de cadena y guías comerciales de la ciudad.	500.000	tipografia	4 diseña			x		JAIR ZAMBRANO				
		Mejorar la presentación del empaque de nuestros productos (fácil transporte, protección, marca y etiqueta).	300.000	tipografia		papel, bambu			x	FERNANDO ERA				
	3. Finanzas.	Financiación de materia prima u obtener descuentos por el pago de contado de la misma.	1.000.000	convenio					x	DIEGO NARVAEZ				
		Convenios con proveedores para que ellos también se beneficien de la venta de los productos a través de su marca impresa en estos	200.000						x	DIEGO NARVAEZ				
	4. Producción	Capacitación laboral ( manejo de maquinaria y equipo)	200.000	sistemas	1 capacit		x			DIEGO NARVAEZ				
		Perfección en los acabados.	80.000	sistemas	1 capacit				x	DAMIAN ESTRAD				
		Optimización de recursos							x					
		Implementa un sistema de control de calidad	100.000	internet	1 operad				x	FERNANDO ERA				
	5. Investigación y desarrollo	Continúa actualización en innovación, producción y comercialización de los productos.	60.000	sistemas	4 diseña				x	TODOS SOCIOS				
		Tener en cuenta las tendencias de diseño de otros mercados	50.000	internet	1 sistem		x			DAMIAN ESTRAD				
		Crear diferentes presentaciones de los productos	100.000	sistemas	2 diseña.					x	JAIR Y FERNAND	28%	30%	25%
				8.390.000										

Teniendo en cuenta las macro estrategias escogidas, se pretende convertir lo anterior en un proyecto para la empresa orientado básicamente hacia:

.- Se sabe que a la gente de nuestra región le gusta lo novedoso, lo innovador, lo nunca antes visto, se esta empezando a dejar a un lado las tradiciones y costumbres, entonces se debe buscar la forma de satisfacerlos en este sentido, darles a estos clientes exclusividad, que se den cuenta del cambio o de la diferencia entre lo que la empresa hacia antes y lo que hace ahora con una renovación total.

.- Es decir si se remodela totalmente la fachada, la decoración y la actitud de servicio del local comercial, haciendo una reinauguración del negocio y/o también abrir una sucursal. Esto aumentaría la oferta y la demanda de los productos, porque se tendría más participación en el mercado, más clientes y por consiguiente mas utilidades.

.- El precio no debe subir, al contrario, se debe introducir al mercado productos más económicos o con promociones, con precio especial de lanzamiento, sin afectar los costos de producción. Además mejorar la actitud de servicio al cliente, que ayuden a mejorar la atención, la amabilidad, el servicio, que la gente prefiera y disfrute comprando y visitando las instalaciones de la empresa IDEA DISEÑO Y DECORACIÓN.

.- La entrega a domicilio y la instalación de productos es otro punto a mejorar, con personas dedicadas a esta labor específicamente, para no interrumpir las funciones normales de la empresa. Garantizar el empaque y el embalaje de todos los productos para transportar conservar y proteger de una mejor manera.

Se estima que con estos cambios y estrategias se pueden producir: 4000 artículos de iluminación, 6000 artículos de decoración, 100 juegos de muebles, anuales.

La comercialización de estos productos se continuará principalmente en Nariño, llegando a los sectores de la ciudad que aún no se ha podido tener acceso de igual manera a otros municipios. Posteriormente posicionar la empresa y sus productos a nivel nacional con la ayuda de contactos que se hayan logrado mediante la participación en ferias y exposiciones en distintas ciudades del país.

Se debe adquirir un nuevo crédito de aproximadamente \$20.000.000 de pesos, para contratar el personal necesario para ampliar la producción, su control y su comercialización. Compra de las siguientes maquinas: una sierra circular, dos pulidoras, una canteadora. Adecuación y mejoramiento de la planta operativa, remodelación de fachada y decoración del local comercial.

Por lo tanto y a partir del análisis de las diferentes matrices y sus resultados se concluye con que la misión y la visión establecidas en la constitución inicial de la

empresa, necesitan una reformulación que vaya orientada con las macro estrategias resultantes del análisis y que con su aplicación se busque el mejoramiento económico, físico, financiero y social de la empresa, mediante los cuales se define las nuevas Misión y Visión de la empresa “**Idea, Diseño y Decoración**”

### **Misión**

Empresa Nariñense de carácter privado, pionera en el manejo de conceptos contemporáneos en diseño, dedicada a la fabricación de artículos de iluminación, artículos de decoración y mobiliario para el hogar y la oficina, con un componente importante de innovación y creatividad, utilizando materias primas de buena calidad que garantizan la excelencia de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes. Además se fomenta la actualización permanente de conocimientos por parte del personal que integra la empresa, estimulando valores de cooperación, tolerancia y sentido de pertenencia, brindando al trabajador un ambiente propio de trabajo.

### **Visión**

Ser la mejor empresa diseñadora de artículos de decoración y mobiliario artesanal del mercado nacional e internacional, reflejado en exportaciones consecutivas y lucrativas, con un permanente cambio en tendencias y desarrollo de productos basados en el diseño e innovación



## BIBLIOGRAFÍA

SERNA, Humberto. Planeación Estratégica. Edición Octava.

Tesis Alta Gerencia - Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el Mejoramiento Continuo del Recurso Humano y Tecnológico en la Circunscripción Electoral de Nariño 2006 - 2009.

GUERRERO VINUESA, Gerardo León. Nariño Tierra de Historia y de Futuro.

GRAN ENCICLOPEDIA ESPASA, Esposo Calpe S.A., 2005.

ENCICLOPEDIA ALFABÉTICA UNIVERSAL. Editorial so190, 2002.

BUSINESS REVIEW, Harvard, Estrategias de Crecimiento, primera edición. Ediciones Deusto, S.A. 2004.

BUSINESS REVIEW, Harvard, Nuevas Tendencias de Marketing. Editorial Deusto S.A., 2004.

[www.ccpasto.com.co](http://www.ccpasto.com.co)

[www.gerenciaynegocios.com](http://www.gerenciaynegocios.com)