

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA
EMPRESA ACABADOS Y MADERAS EL NARANJO**

**CLAUDIA JANNETH SALAZAR
MARÍA EUFEMIA ZARAMA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA
EMPRESA ACABADOS Y MADERAS EL NARANJO**

**CLAUDIA JANNETH SALAZAR
MARÍA EUFEMIA ZARAMA**

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

**Asesor:
CARLOS ARTURO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

“Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2007

CONTENIDO

| | Pág. |
|----------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 2. OBJETIVOS | 18 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 18 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 3.1 TEÓRICA | 19 |
| 3.2 METODOLÓGICA | 19 |
| 3.3 PRÁCTICA | 19 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 20 |
| 4.1 TEÓRICA | 20 |
| 4.2 MARCO CONCEPTUAL | 37 |
| 4.3 MARCO ESPACIAL | 39 |
| 4.4 MARCO TEMPORAL | 39 |
| 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS | 40 |

| | |
|---|----|
| 5.1 TIPO DE ESTUDIO | 40 |
| 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 40 |
| 5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS | 40 |
| 5.3.1 Fuentes secundarias | 40 |
| 5.3.2 Fuentes primarias | 40 |
| 5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 40 |
| 6. CRONOGRAMA | 41 |
| 7. PRESUPUESTO | 42 |
| 8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 43 |
| 8.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS | 43 |
| 9. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 53 |
| 9.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 53 |
| 9.1.1 Análisis interno | 53 |
| 9.1.2 Análisis externo | 63 |
| 9.1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC) | 68 |
| 9.1.4 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) | 69 |
| 9.1.5 Matriz DOFA | 71 |
| 9.1.6 Análisis de vulnerabilidad | 73 |
| 9.1.7 Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter | 74 |
| 10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA | 76 |
| 10.1 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) | 76 |
| 10.2 ANÁLISIS DE CRECIMIENTO VECTORIAL | 77 |

| | | |
|------|---|-----|
| 10.3 | MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL | 78 |
| 10.4 | MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN | 79 |
| 10.5 | MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE) | 81 |
| 10.6 | MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA | 82 |
| 10.7 | MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 82 |
| 11. | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 85 |
| 12. | INDICADORES DE GESTIÓN | 87 |
| 13. | PLAN DE ACCIÓN | 92 |
| 14. | CONCLUSIONES | 104 |
| 15. | RECOMENDACIONES | 105 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 106 |
| | ANEXOS | 107 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Ejemplo de una matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 22 |
| Cuadro 2. Ejemplo de una matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 23 |
| Cuadro 3. Categorías del perfil de la capacidad interna | 24 |
| Cuadro 4. Formato para el diagnóstico del perfil de oportunidades y amenazas (POAM) | 25 |
| Cuadro 5. Ejemplo de una matriz de perfil competitivo (MPC) | 26 |
| Cuadro 6. Formato para la matriz cuantitativa de planeación estratégica | 37 |
| Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 63 |
| Cuadro 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 68 |
| Cuadro 9. Matriz de perfil competitivo (MPC) | 69 |
| Cuadro 10. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) | 70 |
| Cuadro 11. Matriz DOFA | 72 |
| Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad | 73 |
| Cuadro 13. Las cinco fuerzas de Michael Porter | 74 |
| Cuadro 14. Análisis de posición estratégica y evaluación de acción | 79 |
| Cuadro 15. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) | 83 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de La Porter | 29 |
| Figura 2. Matriz de portafolio de productos | 31 |
| Figura 3. análisis de crecimiento vectorial | 32 |
| Figura 4. Posición estratégica y evaluación de acción | 34 |
| Figura 5. Matriz interna – externa (IE) | 35 |
| Figura 6. Matriz de portafolio (BCG) | 76 |
| Figura 7. Crecimiento vectorial | 77 |
| Figura 8. Matriz de política direccional (MPD) | 78 |
| Figura 9. Perfil de la posición estratégica y evaluación de acción | 80 |
| Figura 10. Matriz interna – externa (IE) | 81 |
| Figura 11. Matriz de la gran estrategia | 82 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. Clasificación de clientes | 43 |
| Gráfica 2. Antigüedad del cliente | 44 |
| Gráfica 3. Factores decisivos de compra | 45 |
| Gráfica 4. Valoración al precio | 46 |
| Gráfica 5. Valoración de atención al cliente | 46 |
| Gráfica 6. Valoración de la calidad de los productos | 47 |
| Gráfica 7. Valoración del diseño de los productos | 47 |
| Gráfica 8. Valoración de la diversidad de productos | 48 |
| Gráfica 9. Valoración de la planta física | 49 |
| Gráfica 10. Posibles competidores | 49 |
| Gráfica 11. Razones de compra en la competencia | 50 |
| Gráfica 12. Comparación entre los competidores | 50 |
| Gráfica 13. Productos de mayor demanda | 50 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo A. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Acabados y Maderas El Naranjo de la ciudad de San Juan de Pasto | 108 |

RESUMEN

El autor propone un estudio minucioso de todas las áreas que conforman la empresa, incluyendo al recurso humano y haciéndolo parte de todas las decisiones como: el factor más importante que promueve la competitividad y fortaleza de las empresas.

El diagnóstico de la empresa es fundamental para tomar determinaciones a corto y largo plazo, por esto se tomaron datos precisos y puntuales, para que el redireccionamiento a tomar sea el arma más apropiada que permita hacer de esta empresa una de las pioneras de la ciudad, demostrando calidad en sus productos y servicios.

Para la presente investigación se realizó un análisis de la situación actual interna y externa que permitió identificar el nivel competitivo de la empresa objeto de estudio a nivel productivo, gerencia, comercial y finanzas e igualmente el análisis de aspectos externos como político, social, económico y ambiental.

Una vez realizado el diagnóstico se procedió a identificar las opciones estratégicas que permitan un redireccionamiento eficiente y de impacto en la operatividad de la empresa iniciando por la misión, visión y principios corporativos que regirán el comportamiento y labor de todos los integrantes de la empresa.

En esta última etapa del proceso de planeación estratégica, se selecciona las estrategias de mayor ponderación, es decir las resultantes de la matriz cuantitativa de planeación estratégica; las estrategias resultantes tendrán un plan de acción donde en su momento se ejecutarán de acuerdo al orden de las actividades, tiempo y presupuesto.

ABSTRACT

For the present research we realized a detailed analysis about the internal and outward aspects, we also worked on aspects which are decisive significantly in the enterprise development such as: politicals, socials, economicals, ecologicals and enviromentals in general.

The enterprise diagnosis is this fundamental basis to take decisions to short and long terms due that this aims to identify the enterprise major threats and weaknesses and the area where it moves about. As well as to take advantages at maximum of its strengths and opportunities looking for softening the impact that the globalized economies might cause in the enterprise.

Once we developed the diagnosis we proceeded to analyze and evaluate each one of the strategic options and adopt those which permit an efficient reguidance and of impact in the enterprise.

Terminates and woods "El Naranjo" going first for the mission, vision and corporative principles which shall rule the behaviour and labor of all people in the enterprise.

In the corporative strategic planning last stage process for the terminates and woods "El Naranjo". Enterprise were cosen the major pondering strategies; that is those that were the resultado f the cuantitative matriz in the strategic planning and which Hill be carried out taking into acoount and action plan which Hill be executed on acoount the activities order, time and determined budget.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación esta orientado hacia el planteamiento de un plan estratégico que fortalezca a nivel comercial, productivo y competitivo a la empresa Acabados y Maderas el Naranjo de la ciudad de San Juan de Pasto.

El plan estratégico parte de un diagnostico interno y externo que permitirá el desarrollo y análisis de diferentes matrices que conllevaran hacia el diseño de un plan de acción aplicable a este tipo de empresa donde las situaciones tales como: suministro de materias primas, diseño de productos y procesos, sistemas de información, aprovechamiento efectivo de los recursos manejo de inventarios entre otros requieren de un redireccionamiento estratégico a la velocidad de las actividades y desarrollo industrial nacional y del mundo.

Para ello es de vital importancia que los empresarios se faculden en anticiparse a las oportunidades y amenazas nacientes, partiendo de su fortalecimiento interno en todas las áreas funcionales de la empresa y aprovechando todas las herramientas necesarias entre ellas la planeación estratégica para mantener su participación en el mercado, ser competitivas y rentables en el futuro inmediato.

La empresa Acabados y Maderas el Naranjo tiene una trayectoria de más de treinta años en el mercado y sus esfuerzos por expandirse y crecer han sido notorios en los últimos cinco años, sin dejar a un lado los obstáculos que ha tenido que superar en su recorrido por el mejoramiento continuo, dentro de ese contexto el plan estratégico se convertirá en una herramienta más para lograr el liderazgo en el área comercial.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Acabados y Maderas el Naranjo se encuentra ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto, ejerce una labor productiva y económica basada en la transformación de la madera como principal actividad. Desde hace un año ha ampliado su portafolio mediante la inclusión de líneas de productos de ferretería y para la construcción para motivar la llegada de nuevos clientes y fortalecer los ya existentes mediante la estrategia de encontrar todo lo que requieren en un mismo lugar y con el mejor servicio.

La empresa en mención esta dentro de la clasificación de mipyme, pues el numero de empleados no asciende de diez personas, de tal manera que su parte administrativa esta manejada por su gerente – propietario y una secretaria los cuales asumen funciones previamente establecidas con un sistema de comunicación directa y ágil, debido a que no existe intermediación de ningún tipo, sin embargo las decisiones están únicamente a cargo del gerente, existiendo una baja participación de los empleados en este aspecto.

Dentro de los aspectos a investigar en la empresa se tiene el área de producción el cual inicia su proceso mediante el suministro de la madera de diferentes especies, esto gracias a la gran variedad de recursos forestales de los departamentos de Cauca, Putumayo y Nariño quienes son en el momento los principales proveedores de la empresa en mención. Sin embargo el abastecimiento de madera ha disminuido gradualmente en los últimos años como consecuencia de las prácticas antitécnicas de algunos silvicultores de las zonas que no poseen la capacidad técnica aplicable a los bosques comerciales y nativos para aumentar su capacidad productiva sostenible por muchos años. Posterior al suministro de la madera se lleva a cabo el proceso de transformación que consiste en el corte del bloque maderable en bruto en piezas que generen una posterior salida de productos terminados o elaborados como: tajo, tajillo, tabla. Listones, molduras, duela para piso y cielo raso entre otros los cuales son utilizados para carpintería, ebanistería y para la construcción en general. Dentro del área de producción se observa el aumento significativo de material maderable inservible como: leña y aserrín originado de las malas practicas de corte y cepillado, esto en gran medida se debe a que no existe una asistencia técnica en las actividades de corte que mejore la eficiencia en dicho proceso y minimizar material maderable inservible. Sin embargo este proceso debe ir acompañado de un plan de producción diario que establezca tiempos y movimientos en esta área con el fin de tener un buen inventario de producto terminado para su posterior venta y la oportuna entrega de productos sobre pedido.

El sistema contable que actualmente tiene la empresa se realiza de manera externa; existe un contador que no es permanente en la empresa y se encarga de realizar y presentar únicamente los estados financieros y demás papeles legales y obligatorios dejando a un lado su posterior análisis y proyección junto con su gerente. Esto dificulta la toma de decisiones acertadas y oportunas que generan consecuencias afectando la liquidez de la empresa para cubrir pagos oportunos a proveedores; aspecto que también es causa de la no existencia de un plan de compras mensual. Igualmente se incrementa la adquisición de créditos y productos bancarios, los cuales encarecen los gastos financieros afectando la rentabilidad de la empresa, sin tener en cuenta el comportamiento de las ventas, las cuales afectan directamente en el cumplimiento del pago de dichas obligaciones.

Las actividades de venta y atención al cliente se realizan de manera directa en la fábrica la cual está dotada de un almacén y sala de exhibición de algunos productos, no cuenta con vendedores externos. Es importante mencionar que no se lleva seguimiento del comportamiento de las ventas de tal manera que se determinen las variaciones y su respectiva solución. Dentro de las actividades de mercadeo se observa que no se aplica investigación de mercados formal, aunque algunas veces dependiendo del tipo de requerimiento de los clientes en cuanto a cantidad de algún producto con especificaciones especiales ha logrado cumplir satisfactoriamente con ese tipo de exigencias.

En cuanto a la situación de personal, en materia de salarios y prestaciones sociales la empresa se encuentra al día, sin embargo no se ha implementado un sistema formal de recompensas y sanciones con el objetivo de motivar al empleado a que realice de manera eficiente y cada día mejor su trabajo.

Por último la infraestructura de acabados y maderas el naranjo se encuentra físicamente distribuida de la siguiente manera: un almacén donde funciona la parte administrativa, sala de exhibición, área de producción y almacenamiento.

La empresa objeto de estudio en términos generales cuenta con todas las alternativas para hacer de esta una empresa competitiva no solo a nivel regional sino lograr mayor cobertura a nivel nacional, sin embargo la no implementación de una alternativa de solución llevaría al estancamiento productivo y comercial de la empresa debido al desaprovechamiento de las oportunidades del medio, ante esta situación se hace necesaria la implementación de un plan estratégico dirigido a mejorar el desempeño operativo de la empresa en todas sus áreas. De esta manera se hace necesario realizar un plan estratégico corporativo que permita en principio optimizar procesos a nivel productivo, administrativo para terminar en la generación de mayor cobertura comercial y reconocimiento total de la empresa en el departamento y a nivel nacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Que características debe tener el plan estratégico corporativo para la empresa Acabados y Maderas el Naranja corporativo?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Cuáles son las características del sistema administrativo, comercial, productivo y financiero de dicha empresa?
- La empresa cuenta con misión, visión y objetivos corporativos?
- La empresa tiene definido su mercado objetivo y elabora una proyección de ventas de acuerdo a la demanda de dicho mercado?
- Posee la empresa un plan operativo definido?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico corporativo que permita mejorar la dinámica comercial y operativa de la empresa Acabados y Maderas el Naranja.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico estratégico a partir del análisis crítico del entorno interno y externo, matrices de evaluación y demás aspectos relacionados.
- Plantear el redireccionamiento estratégico a partir de la formulación de la misión, visión y principios corporativos.
- Definir las opciones estratégicas que harán parte del plan de acción estratégico.
- Elaborar el plan de acción teniendo en cuenta las estrategias de mayor calificación de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 TEÓRICA

El proyecto de investigación busca mediante la aplicación metodológica de la planeación estratégica según el modelo de Humberto Serna y las tendencias actuales en materia de administración, producción, conceptos básicos de mercadeo y finanzas; encontrar explicaciones a la situación interna de la empresa y del entorno que afectan directamente en el desarrollo productivo y comercial de la empresa acabados y maderas el naranjo con el objetivo de generar alternativas de solución aplicables a la situación actual de tal manera que reactive la dinámica de la empresa y por ende alcanzar de manera significativa los objetivos empresariales.

3.2 METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto se hará uso de fuentes de información primarias y secundarias con el fin de lograr identificar y observar lo diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa objeto de estudio y su avance con relación a las tendencias de las empresas maderables competitivas del mundo.

3.3 PRÁCTICA

El resultado de esta investigación permite encontrar soluciones para mejorar el desempeño productivo de la organización, de igual manera reactivar la parte comercial y tomar decisiones financieras bajo un fundamento contable eficiente generando resultados positivos a nivel de empresa y a nivel de región por su aporte económico en el desarrollo social del departamento de Nariño.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El modelo de planeación estratégica a seguir dentro de esta investigación será el planteado por el autor Humberto Serna, del libro “Gerencia Estratégica” donde afirma que la planeación estratégica es: “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, oportunidades y amenazas”. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

El modelo planteado en el libro Gerencia Estratégica por Humberto Serna plantea un proceso sistemático partiendo de la definición en un principio del horizonte de tiempo, en el cual se desarrollará el plan estratégico, seguido de la formulación de unos principios corporativos que identifiquen los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Estos aspectos son importantes y deben ser compartidos por todos, puesto que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Además de ser el soporte de la misión y visión de dicha empresa, pues estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y definen el direccionamiento estratégico de la organización. Posterior a la formulación de los principios corporativos se elabora el diagnóstico estratégico con base en las auditorías tanto interna como externa lo permite elaborar con precisión el análisis DOFA y el análisis de vulnerabilidad de la empresa objeto de estudio. Este análisis DOFA, permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

De igual manera se realiza la proyección estratégica, que está integrada por diferentes matrices como: análisis estratégico, análisis vectorial, análisis de portafolio, PEEA entre otras. Sin embargo para mayor fundamentación y éxito del plan estratégico de este estudio se ha planteado la inclusión de matrices como: POAM, MEFE, MEFI, análisis del portafolio BCG, análisis competitivo de Michael Porter, análisis de crecimiento vectorial y la matriz de política direccional (MPD). Las cuales son tomadas en su mayoría del autor de “Conceptos de Administración estratégica” Fred. R. David. La aplicación de las anteriores matrices permitirá identificar la forma como se lograrán objetivos organizacionales a través de las estrategias que surgirán de ellas. Posterior al desarrollo de las diferentes matrices se plantea el direccionamiento estratégico el cual está integrado por los principios

corporativos, la visión y la misión de la organización. Por último se realiza un plan operativo el cual indica las tareas que se deben realizar en cada unidad o área, para concretar de esta manera las estrategias. Así mismo, este plan debe tener su respectiva monitoria, seguimiento y evaluación que permita identificar el desempeño esperado y alcanzado de las estrategias allí propuestas”¹

A continuación se realizará una breve explicación de las matrices que se elaboraran en esta investigación:

✓ **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

Este instrumento permite formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4, siendo promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación²

La matriz MEFI permitirá identificar las debilidades y fortalezas de mayor impacto para la empresa, estos factores resultantes serán objeto de aplicación en la matriz DOFA, que será explicada más adelante donde resultarán estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas.

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C.: 3R. 2000. p. 29-31.

² FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria, 1999. p. 184.

Cuadro 1. Ejemplo de una matriz de evaluación de factores internos.

| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Razón presente que subió a 2,52 | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 2. Margen de utilidad subió a 6,94 | 0,16 | 4 | 0,64 |
| 3. La moral de los empleados es alta | 0,18 | 4 | 0,72 |
| 4. Sistema nuevo de informática | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 5. La participación del mercado subió a 24 % | 0,12 | 3 | 0,36 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Demandas legales sin resolver | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 2. La capacidad de la planta bajo a 74% | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 3. Falta de administración estratégica | 0,06 | 1 | 0,06 |
| 4. El gasto para I&D ha subido 31% | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 5. Los incentivos para distribuidores no son eficaces | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Sumatoria | 1 | | 2,8 |

Fuente: tomado de Fred R., David. Conceptos de administración estratégica

✓ MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (mefe) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz efe, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5. Un ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficiencia las oportunidades existentes y minimizando posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas³

La matriz de evaluación de factores externos permite identificar con mayor claridad y objetividad las amenazas que influyen directamente en la empresa y el grado de vulnerabilidad ante ellas, de igual manera permite visualizar las oportunidades más importantes en el entorno para lograr una mayor participación en el mercado, transferencia tecnológica, entre otros.

³ Ibid., p. 145.

Cuadro 2. Ejemplo de una matriz de evaluación de factores externos.

| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Tratado de libre comercio está fomentando el Comercio | .08 | 3 | .24 |
| 2. Los valores de capital son saludables | .06 | 2 | .12 |
| 3. El ingreso disponible está creciendo un 3% anual | .11 | 1 | .11 |
| 4. los consumidores están más dispuestos a pagar Por empaques biodegradables. | .14 | 4 | .56 |
| 5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida | .09 | 4 | .36 |
| Del producto | | | |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Los mercados japoneses están cerrados para Muchos productos. | .10 | 2 | .20 |
| 2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas | .12 | 4 | .48 |
| 3. La Republica de Rusia no es políticamente estable | .07 | 3 | .21 |
| 4. El apoyo federal y estatal para las empresas esta Disminuyendo. | .13 | 2 | .26 |
| 5. Las tasas de desempleo están subiendo | .10 | 1 | .10 |
| Sumatoria | 1 | | 2,64 |

Fuente: tomado del libro de "Conceptos de Administración Estratégica De Fred R. David.

✓ **PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

“El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer e diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber: la capacidad directiva, capacidad competitiva o de mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica, y la capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (alto- medio- bajo), para luego ser valorado por su impacto en la escala alto, medio, bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para

examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención⁴

Cuadro 3. Categorías del perfil de la capacidad interna

| Calificación Capacidad | Debilidades | | | Fortalezas | | | IMPACTO | | |
|---------------------------|-------------|-------|------|------------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1. DIRECTIVA | | | | | | | | | |
| 2. COMPETITIVA | | | | | | | | | |
| 3. FINANCIERA | | | | | | | | | |
| 4. TECNOLÓGICA | | | | | | | | | |
| 5. TALENTO HUMANO | | | | | | | | | |

Fuente: tomado del libro de "Gerencia Estratégica" de Humberto Serna

✓ **PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.

Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Para realizar esta matriz se debe en primera instancia obtener información sobre cada uno de los factores objeto del análisis, en segundo lugar se identifica las oportunidades y amenazas, con lluvia de ideas, posteriormente se agrupa las oportunidades y amenazas en: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos, factores competitivos, en cuarto lugar se procede a calificar y dar prioridad a la oportunidad y amenaza de acuerdo a los parámetros de ALTA, MEDIA, BAJA, y por ultimo se ponderan las oportunidades y amenazas y se analiza la matriz de acuerdo al impacto del medio externo⁵.

El perfil de oportunidades y amenazas es una herramienta importante para el análisis de entorno de la empresa de acuerdo a factores puntuales e influyentes en la operatividad de la empresa, de igual manera permite calificar el impacto de las variables que incluye cada factor y clasificarlos como amenaza u oportunidad.

⁴ SERNA. Op. Cit. p. 120.

⁵ Ibid., p. 140.

Cuadro 4. Formato para el diagnóstico externo POAM.

| Calificación | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|--------------------------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Factores | | | | | | | | | |
| Económicos | | | | | | | | | |
| Inflación | | | | | | | | | |
| Devaluación | | | | | | | | | |
| PIB | | | | | | | | | |
| Inversión política | | | | | | | | | |
| Políticos | | | | | | | | | |
| Constitución | | | | | | | | | |
| Normas | | | | | | | | | |
| Estabilidad política | | | | | | | | | |
| El congreso | | | | | | | | | |
| Sociales | | | | | | | | | |
| Tasa de natalidad | | | | | | | | | |
| Distribución del ingreso | | | | | | | | | |
| Desempleo | | | | | | | | | |
| Tecnológicos | | | | | | | | | |
| Nivel de tecnología | | | | | | | | | |
| Flexibilidad de procesos | | | | | | | | | |
| Automatización | | | | | | | | | |
| Geográficos | | | | | | | | | |
| Ubicación | | | | | | | | | |
| Clima | | | | | | | | | |
| Vías de acceso | | | | | | | | | |

Fuente: tomado del libro de "Gerencia Estratégica" de Humberto Serna

✓ **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC en primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

En cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza

relativa de las empresas, pero la precisión implícita es solo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica. Sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= mayor debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fuerza, 4= mayor fuerza⁶

Cuadro 5. Ejemplo de la Matriz de perfil competitivo

| Factores críticos para el éxito | Peso | COMPAÑÍA MUESTRA | | COMPETIDOR 1 | | COMPETIDOR 2 | |
|---------------------------------|----------|------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | | Calific. | Peso pond. | Calific. | Peso pond. | Calific. | Peso pond. |
| Participación en el mercado | 0,2 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Competitividad de precios | 0,2 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Posición Financiera | 0,2 | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Calidad del producto | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Lealtad del cliente | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| TOTAL | 1 | | 2,6 | | 2,4 | | 2,4 |

Fuente: tomado del libro de "Conceptos de Administración Estratégica De Fred R. David.

✓ ANÁLISIS DOFA

DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del PCI, POAM, y PC, ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en relación con sus competidores este la empresa mayores probabilidades de éxito tiene. Esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hacen por tanto global. El desarrollo de un estrategia corporativa comprende 3 puntos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de su respuesta.

El segundo, es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventajas

⁶ FRED. Op. Cit. 146.

de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas⁷.

✓ ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía, de la posición o función de la dirección empresarial. Lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias.

Allan J. Rowe (1989) en su libro "Strategic Management & Business Policy" describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

- Identificación de puntales: entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc.
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio: ¿Qué le puede pasar a la firma si ocurre tal evento? El imaginar lo peor permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza. Por ejemplo, la pérdida de mercado puede aumentar los inventarios, lo que ocasiona altos costos para la compañía.
- Evaluación de las consecuencias de dichas amenazas para la firma.
- Valorizar el impacto: evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto.

⁷ SERNA. Op. Cit. p. 158

Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras que 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos.

✓ **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

“El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, es usado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

- La rivalidad entre las empresas que compiten.
- La entrada potencial de competidores nuevos.
- El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los consumidores

La rivalidad entre las empresas que compiten. El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

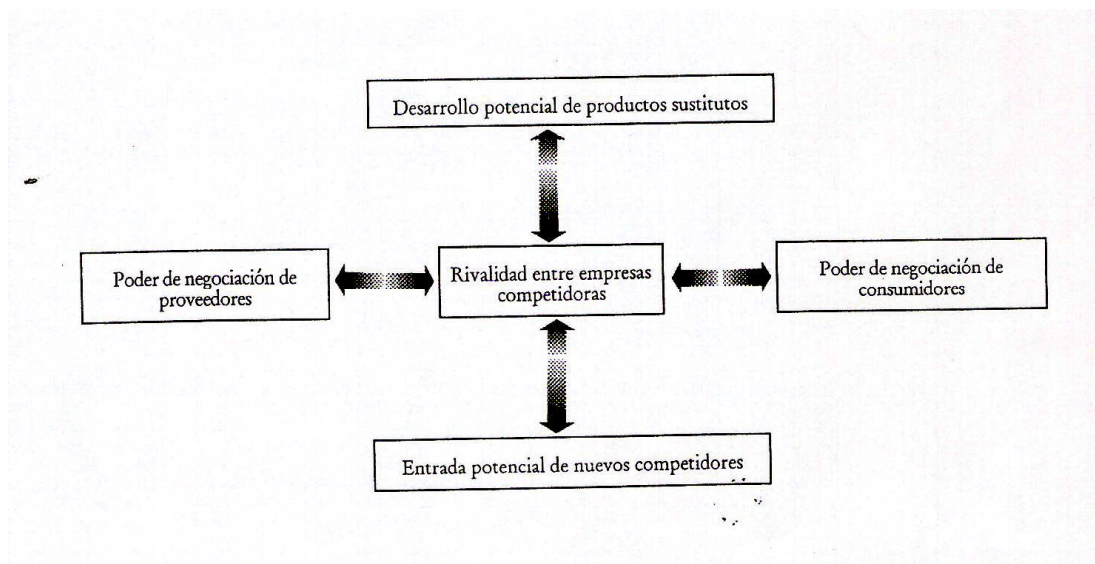
La entrada potencial de nuevos competidores. Siempre que exista la posibilidad de que las empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, entre otras.

El desarrollo potencial de productos sustitutos. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. El poder de negociación es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias⁸

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de la Porter



Fuente: tomado del libro de "Conceptos de Administración Estratégica De Fred R. David.

⁸ FRED. Op. Cit.

✓ ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO COMPETITIVO (BCG)

El análisis del portafolio desarrollado por el grupo consultor de Boston (BCG) se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Se examina en esta metodología cada producto para determinar que mezcla- portafolio facilita un logro más eficiente y eficaz de los objetivos.

Curvas de experiencia: el supuesto básico de un análisis de portafolio competitivo es que el costo total por unidad disminuirá entre un 20% y 30% cada vez que se duplique la producción total. La curva de experiencia resulta de cuatro efectos básicos:

- Efectos de aprendizaje: estos tienen lugar cuando los operadores, supervisores y personal de planta se familiarizan con las tareas requeridas. Cuando se adquiere más experiencia, la planeación, ejecución y coordinación se vuelven más eficaces.
- Economías a escala: estas se dan como resultado de la distribución del costo fijo total de la capacidad productiva entre un número mayor de productos.
- Sustitución: El uso de materiales menos costosos ayuda a reducir más los costos. Además, se puede comprar, manejar y procesar el material más económicamente cuando aumenta el volumen.
- Innovación e ingeniería de utilidad: estas se convierten en fuentes importantes de ahorro en los costos, como resultado de las mejoras en los métodos y procedimientos y del surgimiento de nuevas tecnologías.

El portafolio de productos: de acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de cartera del producto. En la terminología usada por el Grupo Consultor de Boston, los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como “estrellas”. Estos productos generalmente tienen los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Eventualmente las estrellas se convertirán en “vacas lecheras” a medida que disminuye el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

Los signos de interrogación son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado. Si tienen éxito, estos productos se convertirán en nuevas “estrellas” que

a su vez se convertirán en “vacas lecheras” del futuro. Si no lo tienen se convertirán en “perro rabiosos”, los cuales son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los “perro rabiosos” generalmente, permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo⁹

Con esta matriz se identificara que productos tienen mayor o menor participación en las ventas y plantear una estrategia que genere solución u optimización de la parte comercial para productos.

Figura 2 Matriz de portafolio de productos.

| | | | |
|-------------------------------------|------|---|---------------------------------------|
| Tasa de crecimiento de la industria | ALTO | ? Interrogante (fase introductoria) | Estrellas * (fase de crecimiento) |
| | BAJO | Perro Rabiosos (fase de decadencia) | Vacas lecheras (fase de madurez) |
| | | 0 | \$ |
| | | ALTO | BAJO |

Fuente: tomado del libro de “Gerencia Estratégica” de Humberto Serna Gómez.

✓ ANÁLISIS DE CRECIMIENTO VECTORIAL

El análisis vectorial de crecimiento permitirá examinar diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la empresa. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelara las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas por la empresa y donde podría ampliar el objetivo de mercadeo. Por tanto, “el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa.

Parte de una función inicial en el cual la empresa esta en un mercado actual, con unos productos actuales. A partir de este momento una empresa puede analizar las siguientes opciones estratégicas:

- Crecimiento vectorial horizontal, las opciones estratégicas en esta alternativa serian:

⁹ SERNA. Op. Cit. p. 221.

- Permanecer en el mercado actual con productos actuales. Para ello tendrá que diseñar fundamentalmente estrategias de consolidación en los mercados actuales.
 - Rediseñar productos para los actuales mercados; esta es una estrategia de desarrollo horizontal que implica actividades de innovación en el desarrollo de productos, unida a estrategias igualmente de penetración.
 - Diseñar nuevos productos para mercados actuales. Esta es igualmente una estrategia de desarrollo horizontal que exige investigación y desarrollo, al igual que las estrategias de penetración.
- Crecimiento vectorial vertical, supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional. Por tanto supone estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen y por ende, énfasis en la comercialización y en la publicidad. En esta estrategia la investigación de mercados es fundamental.
- Crecimiento vectorial combinado, en estas estrategias es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontal y vertical.
- Vector estratégico, la integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la compañía y por tanto, poder establecer los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector¹⁰

Figura 3. Análisis Vectorial de Crecimiento.

| | | Productos actuales | Productos mejorados | Extensión de línea | Productos nuevos |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| OPCIONES DE MERCADO | Mercado actual | Productos actuales | → ↓ | → ↓ | → ↓ |
| | Mercado extendido | → ↓ | ↘ | ↓ | → ↓ |
| | Nuevo mercado nacional | → ↓ | → ↓ | ↘ | → ↓ |
| | Nuevo mercado internacional | → ↓ | ↘ | ↘ ↓ | → ↓ |
| Desarrollo de Productos | | | | | |

Fuente: tomado del libro de "Gerencia Estratégica" de Humberto Serna Gómez.

¹⁰ Ibid., p. 218

La matriz vectorial de crecimiento permitirá ampliar el objetivo de mercadeo mediante opciones estratégicas para las diferentes opciones de mercado que tiene actualmente la empresa o que desea en futuro próximo alcanzar.

✓ **MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)**

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción es una extensión de varios métodos presentados y analizados por Allan Rowe, en Strategic Management, capítulo VI. Se aplicará con el objetivo de evaluar los 4 factores relevantes: El poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero y por ultimo determinar la posición estratégica de la empresa Acabados y Maderas el Naranja y desarrollar una estrategia competitiva para la empresa.

La posición estratégica y evaluación de acción es un enfoque usado para determinar la situación estratégica adecuada para una firma y cada uno de sus negocios individuales. Es una extensión de métodos bidimensionales.

La estrategia será de acuerdo a la posición es que se ubique la calificación total. Las posiciones estratégicas son las siguientes:

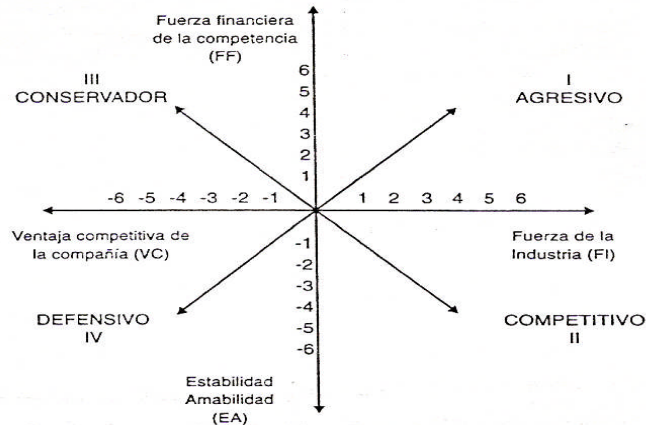
- Posición agresiva (cuadrante I): esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de una nueva competencia.
- Posición competitiva (cuadrante II): esta posición presenta una industria atractiva, la compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.
- Posición conservadora (cuadrante III): aquí la compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.
- Posición defensiva (cuadrante IV): aquí la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.

Cuando se llega a la conclusión que la empresa se encuentra en un cuadrante determinado, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante¹¹

¹¹ Ibid., p. 200

Figura 4. Posición estratégica y evaluación de acción

POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES
PEEA



Fuente: tomado del libro de "Gerencia estratégica" de Humberto Serna Gómez

✓ **MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)**

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático.

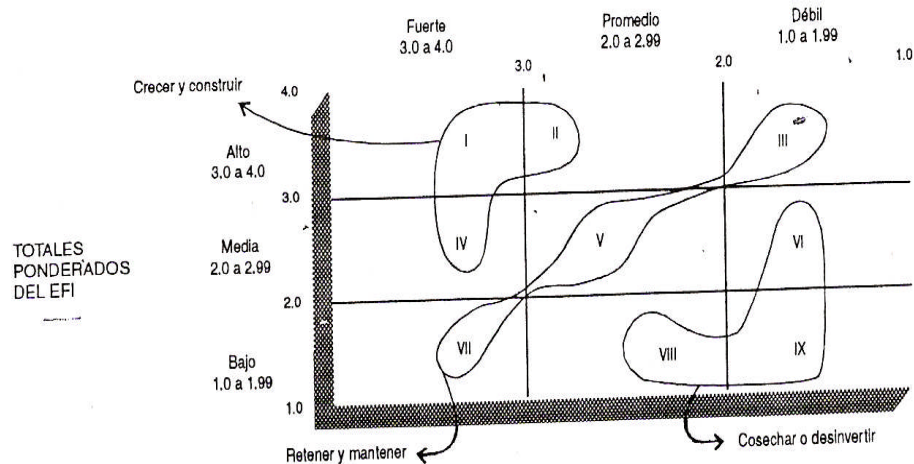
La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de EFI en el eje x al igual que los totales ponderados de EFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, un total ponderado entre 1.0 y 1.99 de EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede calificar como una posición promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte.

De igual manera, en el EFE un total ponderado entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, las recomendaciones para las celdas I, II o IV sería crecer y construir; las estrategias intensivas (penetración en el

mercado, desarrollo del mercado o del producto) o las integrativas, son talvez las más convenientes para estas divisiones. En segundo lugar, las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para retener y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desinvertir¹²

Figura 5. Matriz interna – externa (IE)



Para una descripción de la matriz GE, véase: Michael

Fuente: tomado del libro de "Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David.

La matriz IE será de gran ayuda para la siguiente investigación porque determina el nivel operativo interno teniendo en cuenta la perspectiva externa y poder definir la estrategia que fortalezca el proceso productivo y comercial de la empresa.

✓ **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular par formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

La matriz de la gran estratégica se basa en dos dimensiones evaluativos: la posición estratégica competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes.

Las empresas que se ubican el cuadrante I, están en una posición estratégica fuerte. En el caso de estas empresas, las estrategias más convenientes serian penetración en el mercado y desarrollo del mercado y desarrollo del producto, no es aconsejable que una empresa que se ubica en este cuadrante se aleje de sus ventajas competitivas. Cuando una empresa ubicada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, las estrategias deben ser intensivas debido al veloz crecimiento de la industria.

La ubicación de las empresas en el cuadrante III, demuestra que son empresas con crecimiento lento y posición competitiva débil para este tipo de empresas es aconsejable una reducción considerable de costos y del activo (atrincheramiento).

La ubicación en el cuadrante IV tiene una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas de diversificación en áreas de crecimiento promisorio¹³

La elaboración de esta matriz nos permite conocer la situación de la empresa a nivel comercial es decir con sus productos y su mercado objetivo, de igual manera permite clarificar la estrategia más conveniente para la empresa.

✓ **MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. La matriz EFE, la matriz EFI, la MPC, el DOFA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia ofrecen la información necesaria para armar la MCPE. La hilera superior de una MCPE consta de estrategias alternativas derivadas de las anteriores matrices y su posterior calificación genera alternativas viables¹⁴

La elaboración de la MCPE en esta investigación permitirá identificar cual de las estrategias planteadas en las matrices, es la más conveniente en la empresa de acuerdo a su capacidad interna y su entorno competitivo.

¹³ Ibid., p. 211-212

¹⁴ Ibid., p. 214-215

Cuadro 6. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

| FACTORES CLAVE | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | | | |
|--|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | PESO | ESTRATEGIA 1 | ESTRATEGIA 2 | ESTRATEGIA 3 |
| <i>Factores externos</i> | | | | |
| Economía | | | | |
| Políticos/legales/gubernamentales | | | | |
| Sociales/culturales/demográficos/ambientales | | | | |
| Tecnológicos | | | | |
| Competitivos | | | | |
| <i>Factores internos</i> | | | | |
| Administración | | | | |
| Marketing | | | | |
| Finanzas/Contabilidad | | | | |
| Producción/Operaciones | | | | |
| Investigación y Desarrollo | | | | |
| Sistemas de información computarizados | | | | |

Fuente: tomado del libro de "Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos de acciones en el tiempo. El concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente. Pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones, ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.

VENTAJA COMPETITIVA: la explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla, la ventaja puede ser efímera o durable, pero siempre otorga al estrategia la ocasión de aprovechar la oportunidad y crear recursos adicionales a favor de la empresa, abriendo una brecha entre esta y sus competidores.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

DEBILIDADES: actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

DESARROLLO DEL MERCADO: introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

INTEGRACIÓN HACIA DELANTE: adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.

INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL: tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.

TECNOLOGÍA: un atraso o avance tecnológico perjudican igualmente la supervivencia de la empresa, es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcance el éxito, cuatro fracasan a causa de no haber estado preparado el mercado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere al mismo tiempo, de inversión en investigaciones, desarrollo y adquisición de equipos de producción. Por otra parte si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para una empresa atrasada tener acceso a ella.

CAPITAL: varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa:

- La subcapitalización que tiene como coloraría el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la subcapitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores de crecimiento. La empresa pierde terreno respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, y su problema de capital se acentúa.
- El Costo de Capital si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad; al aumentar los costos los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital.
- La división del patrimonio entre accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en su medio dinámico.

4.3 MARCO ESPACIAL:

El objeto de investigación está determinado por la empresa Acabados y Maderas El Naranjo, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto la cual lleva más de 30 años desarrollando su actividad productiva y comercial de productos en madera y de ferretería.

Cabe aclarar que la empresa en mención esta legalmente constituida ante cámara de comercio mediante matricula mercantil No. 8371-1 y Nit No 5.203.343-1, además de encontrarse al día con los requisitos preestablecidos legalmente para el funcionamiento de este tipo de empresas.

4.4 MARCO TEMPORAL

El análisis y evaluación del comportamiento productivo, comercial y económico de la empresa Acabados y Maderas El Naranjo se determinara con base a información del año 2006 y la propuesta del plan estratégico corporativo será para ser ejecutado en el recorrido del año 2008.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El propósito de este trabajo es a partir de la formulación de un problema llegar hasta el diseño de un Plan Estratégico, que permita el total conocimiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa objeto de estudio. Para tal fin se ha optado que esta investigación sea de tipo descriptiva, puesto que la gran mayoría de investigaciones en las ciencias contables y administrativas son de este nivel.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en el presente estudio es el Inductivo, ya que este permite al investigador conocer de situaciones particulares en torno al problema de investigación. Además la inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación, llevando al análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación.

Este método en muchas ocasiones se complementa con el método deductivo, por que de hechos generales nos lleva al conocimiento de hechos particulares, lo cual se encuentra reflejado en el Plan Estratégico corporativo que se diseñará en la presente investigación.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes secundarias: se utilizaron las siguientes fuentes secundarias: Libros de Administración y Economía, Trabajo de Grado relacionado con el tema de investigación, revistas y folletos especializados.

5.3.2 Fuentes primarias: se hizo uso del método de observación directa en la empresa y la aplicación de encuestas teniendo en cuenta el censo de clientes (257 clientes de la base de datos) el método empleado para la selección de clientes es aleatorio simple, con el objetivo de recolectar datos precisos que fundamenten el problema de estudio y faciliten el diseño del Plan Estratégico corporativo para su posterior aplicación.

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida en la investigación será presentada en forma escrita y graficada. De igual manera se realizará la tabulación de la encuesta que permitirá realizar un análisis acerca del cliente y su comportamiento frente a los productos que se la empresa ofrece.

6. CRONOGRAMA

| Etapas | CRONOGRAMA DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 1. Diseño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Observaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Fuentes Secundarias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Clasificación material | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Tratamiento de información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Análisis e interpretación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Redacción preliminar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Trascricpción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Presentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIEMPO (semanas) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | |

7. PRESUPUESTO

| <u>Costo por servicios personales</u> | <u>Valor</u> |
|--|---------------------|
| Honorarios asesoría externa | \$ 150.000 |
| Conferencia relacionada con tema de inv. | \$ 60.000 |
| | |
| <u>Gastos generales</u> | <u>Valor</u> |
| Transporte terrestre | \$ 100.000 |
| Fotocopias | \$ 100.000 |
| Papelería | \$ 50.000 |
| Procesamiento de información | \$ 200.000 |
| Internet | \$ 50.000 |
| Imprevistos 10% | <u>\$ 71.000</u> |
| TOTAL PRESUPUESTO | \$ 781.000 |

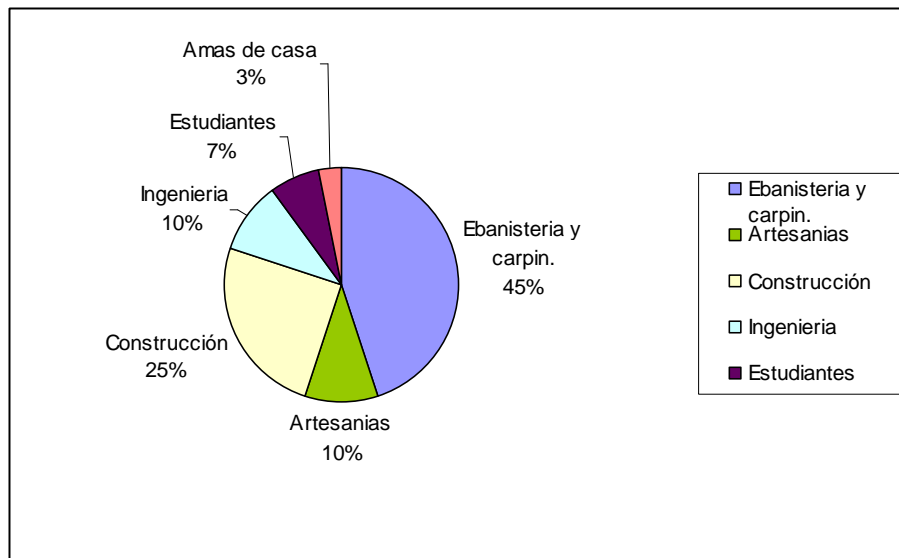
8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

El siguiente análisis contiene en forma detallada los aspectos más importantes de los clientes de la empresa. Es importante aclarar que la encuesta fue aplicada a 100 clientes de los 257 que conforman la base de datos de esta empresa.

- **Características del cliente**

Gráfica 1. Clasificación de clientes por grupos



Fuente: esta investigación

Del total de las encuestas realizadas a los clientes, se encontró que el 45% corresponde al grupo conformado por ebanistas y carpinteros, seguido por el 25% correspondiente a la construcción, como los grupos más representativos y hacia los cuales va dirigido el producto y por ende son los generadores de las mayores ventas.

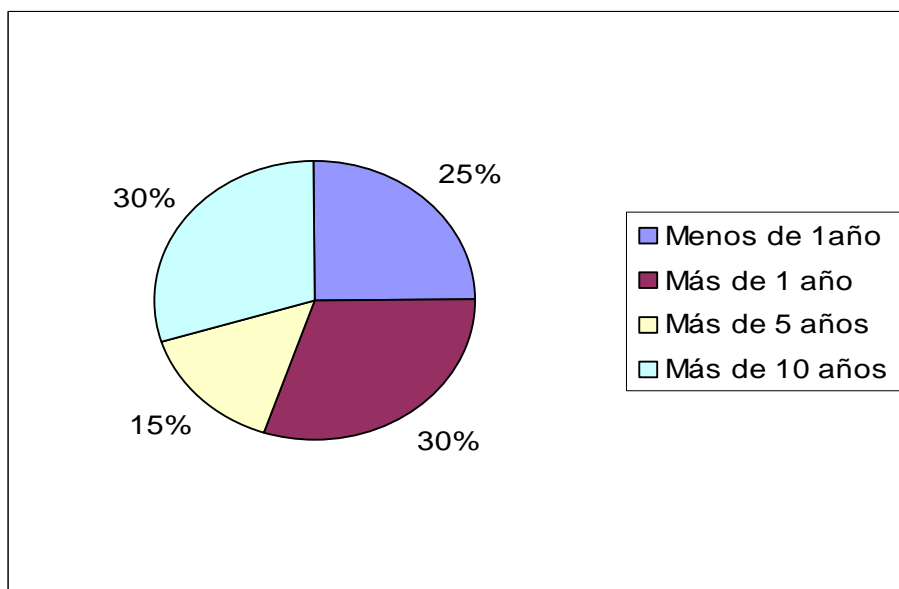
El grupo conformado por Ingeniería y Artesanías con un 10% respectivamente, conforman un porcentaje menor debido a la falta de productos diferentes a la madera para este tipo de clientes; como son accesorios complementarios a la decoración de espacios físicos y piezas de arte como: herrajes, aplicaciones, resinas para exteriores entre otros productos especiales para adecuar armoniosamente cualquier espacio u obra.

Por último, el grupo de estudiantes y amas de casa son nuestros clientes esporádicos debido a su frecuencia de compra. Pues su actividad principal no es el trabajo en madera, sino cuando determinada circunstancia así lo requiera por ejemplo: el arreglo de una u otra pieza del hogar como pisos o enchapes, en este caso las amas de casa se encargan de corregir dichos daños previo el contacto de un maestro, o toman la decisión de transformar ciertos espacios en el hogar.

En el caso de los estudiantes su compra es reflejo de un trabajo determinado por alguna materia de estudio, cabe aclarar que este tipo de trabajos requiere de piezas pequeñas que debido al proceso productivo la empresa no genera, a esto se suma que la mayoría de trabajos de estudiantes en la actualidad prefieren otros materiales menos costosos y más fáciles de manipular como es el plástico o aglomerados.

- **Perspectiva del cliente hacia la empresa**

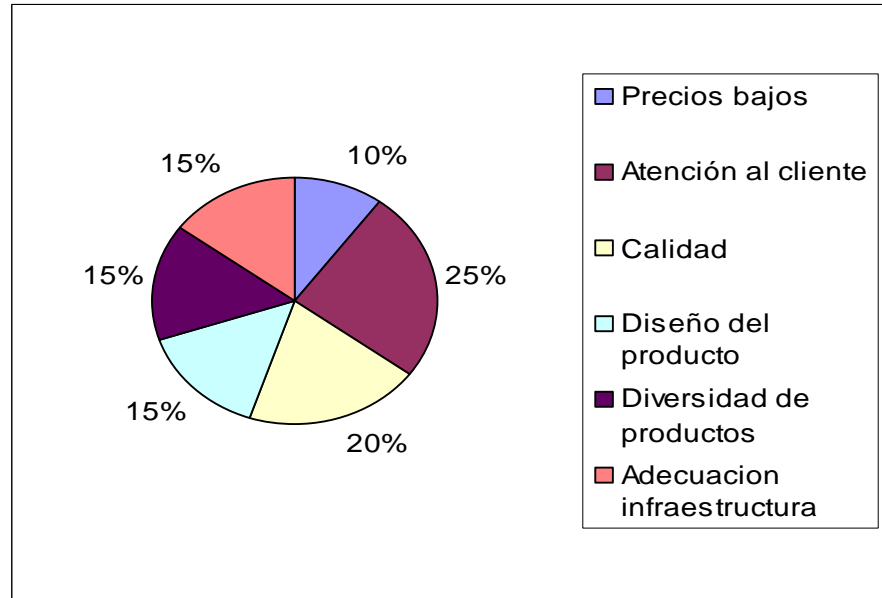
Gráfica 2. Antigüedad del cliente



Fuente: esta investigación

Analizando el gráfico 2, se observa que la mayoría de clientes lleva más de 10 años comprando en esta empresa y que existe clientes nuevos mayor es de un año, el cual es el tiempo que lleva la empresa en el proceso de mejoramiento a nivel comercial y de remodelación de la planta física. Lo anterior demuestra que la mayor parte de clientes siguen acompañando a la empresa con sus compras desde mucho tiempo atrás y que es posible que la adecuación física permita la entrada de nuevos clientes.

Gráfico 3. Factores decisivos de compra

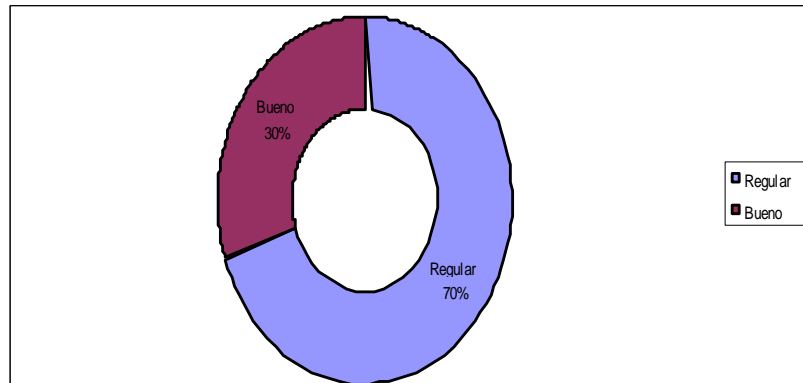


Fuente: esta investigación

Dentro de los factores decisivos de compra se observa que el mayor es Atención al cliente con un 25%, seguido por calidad con un 20%, diseño del producto, Diversidad de productos y adecuación de la planta física, con un 15% respectivamente, lo cual son factores de preferencia del cliente. Sin embargo, el 10% de los clientes no toman los precios bajos como factor de preferencia. Lo cual puede ser analizado bajo 2 ópticas: la primera es que el cliente prefiera la calidad y el diseño antes que el precio y la segunda es que el precio no sea lo suficientemente bajo a su perspectiva económica, pues, algunos prefieren productos de menor calidad y precio.

- **Valoración de los servicios por el cliente**

Gráfico 4. Valoración del precio

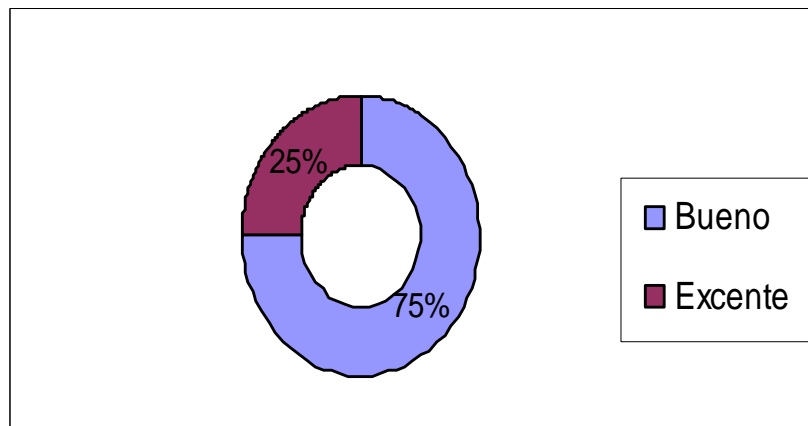


Fuente: esta investigación

El 70% de los clientes afirma que el precio de los productos es alto en comparación con los productos que ofrece la competencia, esto se debe principalmente a la constitución legal de la empresa la cual se encuentra clasificada en el régimen común, por lo que debe añadirle a su precio IVA el cual es de obligatoriedad para la empresa para evitar sanciones.

Algunas empresas del sector negocian un menor precio con sus clientes a cambio de no entregar facturas por los productos que adquiere. Esta práctica merece sanciones en dinero y legales por parte de la DIAN, la cual ha realizado inspecciones al azar de algunas empresas, lo que ha causado procesos de cierre de las mismas y en algunos casos decomisar los productos a los clientes por la no presentación de la factura.

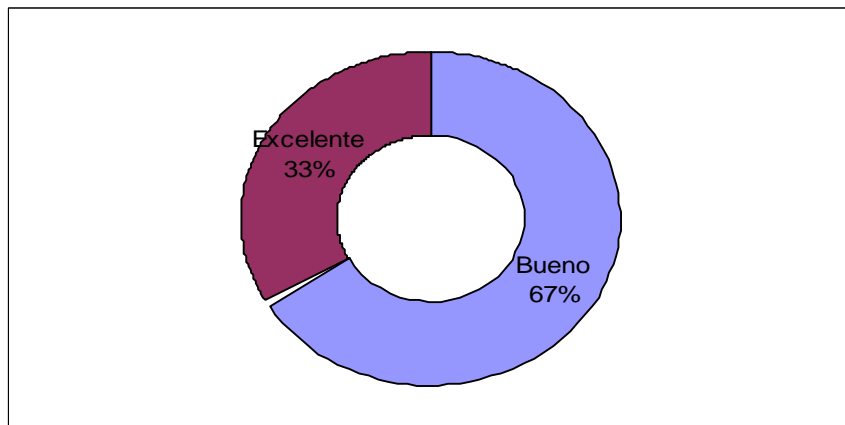
Gráfica 5. Valoración de atención al cliente



Fuente: esta investigación

La valoración del cliente está entre el 75% como buena y el 25% excelente, lo cual hace pensar que este aspecto es importante para el cliente y generar la venta. La empresa ha capacitado a las personas encargadas del área comercial en la atención hacia los clientes, bajo 2 parámetros: el primero en la asesoría posventa y personalizada en algunos casos y el segundo en facultar a sus vendedores sobre la política de descuentos.

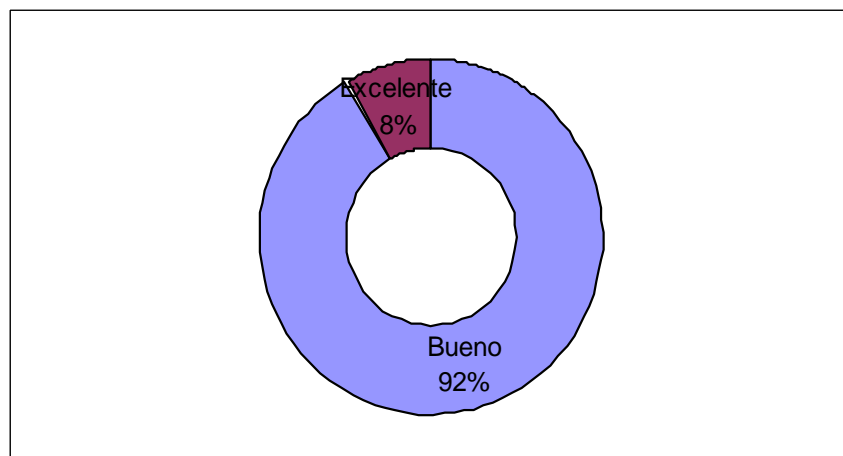
Gráfica 6. Valoración de la calidad de los productos



Fuente: esta investigación

La empresa ha realizado mejoras en sus procesos y estas se ven reflejadas en la calidad de sus productos y sobre ella se pretende establecer una ventaja competitiva, si bien los productos tienen un mayor precio a diferencia de la competencia este se refleja en la calidad del producto es decir su terminado y especificaciones para el trabajo para el cual va a ser utilizado.

Gráfica 7. Valoración del diseño de productos

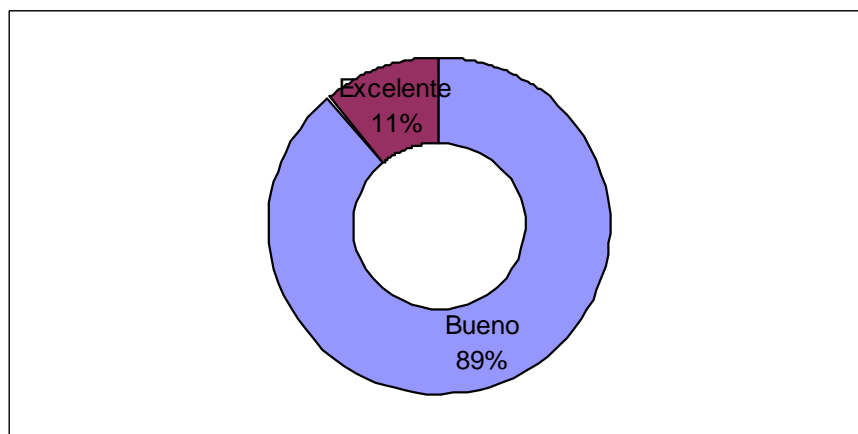


Fuente: esta investigación

El diseño de los productos se limita al mejoramiento de diseños preestablecidos y a la creación de diseños nuevos que sean adaptables a los trabajos para los cuales se los va a utilizar. La empresa tiene en su inventario una parte mínima con productos que tienen diseños antiguos que en el momento sigue vigente su compra de manera esporádica, pues la ciudad de San Juan de Pasto aun cuenta con construcciones antiguas cuyos acabados en madera son de esa época, y por lo general los restauradores de dichas obras prefieren encontrar productos similares o iguales que estén de acuerdo al tipo de construcción.

Por otra parte el diseño de los productos nuevos, no tiene un tiempo estimado de creación o modificación, los productos que actualmente tienen el mayor porcentaje de participación de las ventas son los productos como: Duelas, molduras y boceles, los cuales son rediseñados cada 2 o 3 años dependiendo del requerimiento del cliente, sin embargo el proceso productivo permite la elaboración de diseños especiales que los clientes requieran. Para ello la gerencia estudia el volumen y costos generados para establecer el precio y determinar si el cliente esta dispuesto a pagar por dicho producto.

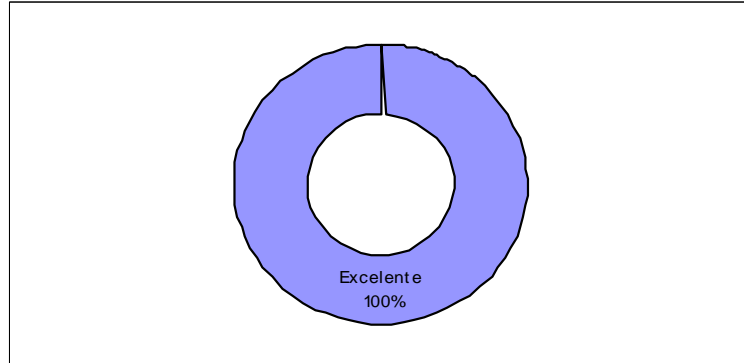
Gráfica 8. Valoración diversidad de productos



Fuente: esta investigación

El 89% de nuestros clientes opinan que la diversidad de productos que se ofrecen es buena. Esta afirmación se debe en gran medida al esfuerzo de la empresa por comercializar productos en madera de diversas especies y de productos relacionados al terminado de la misma como son lacas y tintes, clavos y puntillas, lijas, manijas, chapas. Así mismo implemento hace más de un año la línea de cerámica para ampliar el radio de comercialización, el objetivo de la empresa es que el cliente encuentre lo que necesite en un solo lugar.

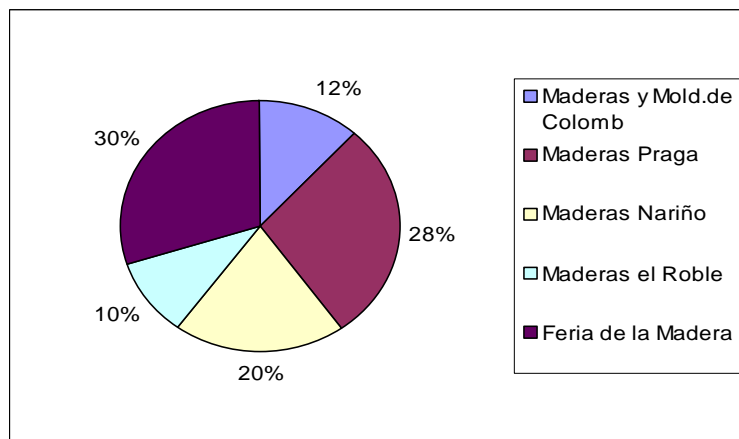
Gráfica 9. Valoración de la planta física



Fuente: esta investigación

La remodelación de la planta física ha sido un hecho importante tanto para la satisfacción de los clientes internos, mejorando el clima laboral e incentivando su nivel de desempeño, así como para los clientes externos, los cuales merecen ser atendidos en excelentes condiciones, que influyen en la generación de la venta. Para los clientes en un principio fue un hecho confuso, debido al gran cambio físico de la empresa. Algunos pensaban que había cambiado de administrador y de objeto social, por lo que se vio la necesidad de utilizar la publicidad intensiva para recuperar los clientes y atraer a otros. Esto ha favorecido la percepción que los clientes tienen de la empresa mejorando, su imagen y reconocimiento en el mercado.

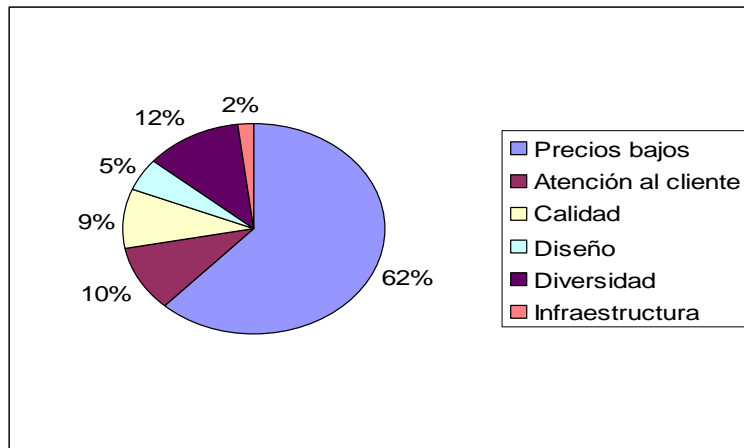
Gráfica 10. Posibles competidores



Fuente: esta investigación

La mayoría de los clientes tienen otra opción de compra en La Feria de la Madera, seguido por Maderas Praga y Maderas Nariño, por lo tanto se considera que podría ser la competencia a nivel comercial. Para la gerencia la preferencia de los clientes se limita en el precio que estas ofrecen.

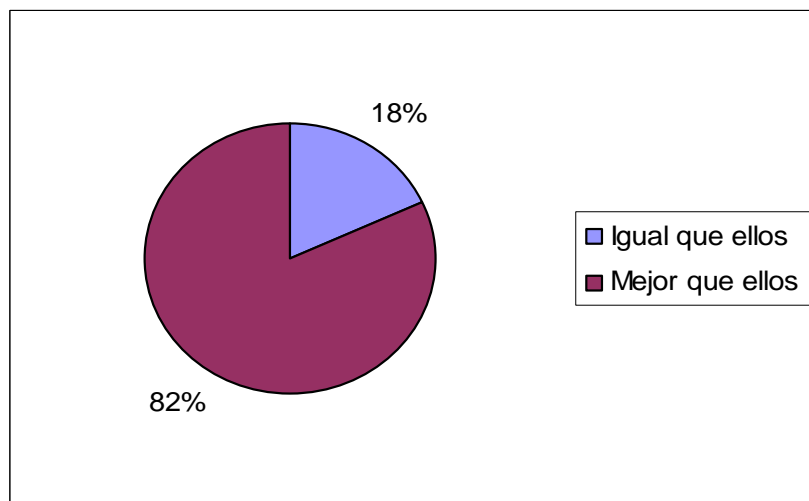
Gráfica 11. Razones de compra en la competencia



Fuente: esta investigación

La diferencia en precio es un factor determinante para la preferencia en la compra de productos de la competencia. Debido a que los clientes en ocasiones cotizan su trabajo a un menor precio. Es responsabilidad del gerente aplicar estrategias directas hacia la disminución de los costos o gastos que afecten el precio.

Gráfica 12. Comparación entre competidores

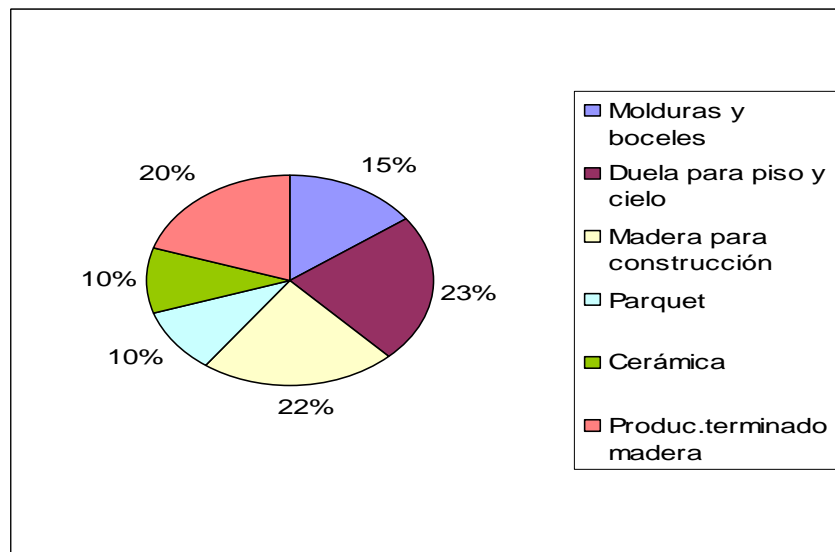


Fuente: esta investigación

El 82% de los clientes opinan que la empresa es mejor que la competencia por aspectos como atención al cliente, calidad de productos, diseño y diversidad de los mismos. Razón por la cual existe una mayor presencia en el momento de la compra. De hecho, el 89% de los clientes reafirman su fidelidad hacia la empresa y sus productos.

- **Perspectiva del cliente hacia el producto**

Gráfica 13. Productos de mayor demanda



Fuente: esta investigación

Dentro de los productos de mayor demanda se encuentran la duela para cielo raso y piso, madera para construcción y los productos para el terminado de la misma. El parquet y la cerámica tienen una menor demanda debido a su alto costo. Sin embargo, el reconocimiento obtenido en la fabricación del parquet es bastante significativo, en el momento en que el cliente decide una remodelación o adecuación de pisos.

- **Perspectivas sobre productos sustitutos**

El 35% de los clientes está dispuesto a comprar productos sustitutos, como la madera plástica, por su precio y calidad, mientras que el 75% prefiere la madera, por sus propiedades físicas y estéticas.

Los clientes que están dispuestos a comprar este tipo de productos, no conocen mucho sobre los productos de madera plástica y mucho menos el comportamiento a la hora de trabajarla. La madera plástica es la combinación de varios elementos

químicos que cumplen con los requerimientos fitosanitarios, sin embargo sus propiedades en cuanto a dureza aun no han sido investigadas. Este tipo de productos en la actualidad son aplicables para postes, cercados, y construcciones livianas sin embargo su uso en la ebanistería y carpintería es muy limitado.

9. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

9.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9.1.1 Análisis Interno

Gerencia

La parte gerencial de la empresa esta conformada por su gerente propietario que se encarga de la toma de decisiones, quien a su vez tiene un asistente administrativo que se encarga de asesorar al gerente en algunos asuntos puntuales de la empresa en las áreas financiera, comercial y productiva.

En cuanto al proceso administrativo que debe desarrollar la gerencia se identifican los siguientes aspectos claves que la identifican y dejan ver claramente la forma como se gerencia la empresa objeto de esta investigación:

- Posee una estructura organizacional clara mediante un organigrama explicito
- La participación del personal es baja en las decisiones de la empresa, lo cual obstaculiza la iniciativa del personal.
- Existe un supervisor por cada área de la empresa el cual tiene la autoridad necesario para la resolución de problemas y cumplimiento de objetivos.
- No existe un sistema de comunicación eficiente entre las áreas administrativa y productiva.
- No se han definido sistemas de control y evaluación tanto del personal como de los productos que en la empresa se elaboran.
- La misión y visión de la empresa no se encuentran explicitas.
- Existen estrategias y objetivos funcionales en la empresa de acuerdo al comportamiento del entorno.
- La empresa posee un sistema de selección de personal estricto debido al riesgo que amerita los procesos productivos que allí se tienen.
- El personal de la empresa esta motivado no solo a nivel individual sino también en las condiciones físicas en las que realiza su trabajo.
- Remuneración adecuada de todo el personal.
- El proceso de coordinación de las actividades de la empresa es eficiente puesto que a pesar de no tener un plan especifico de ellas, la gerencia sabe con exactitud las tareas que han de realizarse en el día

Mercadeo y ventas

En lo relacionado con mercadeo y ventas se encuentra manejado por la parte administrativas sin embargo se aprecia que no se maneja una estrategia comercial como tal sino que estas surgen del comportamiento del mercado, en este aspecto se identifica los siguientes aspectos:

- Debido al desarrollo de la empresa en positivo se presenta igualmente una mayor participación en el mercado.
- El mercado objetivo de la empresa es: carpintería, ebanistería, la construcción, aunque se puede observar que dentro del mercado se encuentran clientes de tipo ocasional como son los estudiantes y amas de casa.
- La fuerza de las ventas es el factor determinante para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Las ventas se realiza en el punto de fabrica que consta de su almacén y sala de exhibición, por tanto las ventas son personalizadas y cuentan con asesoría para los clientes en los diferentes campos en que vaya a ser utilizada la madera o cualquier otro producto de la línea de ferretería.
- No se utilizan distribuidores, se cuenta con un punto único de ventas.
- No se llevan a cabo investigación de mercados formal.
- La publicidad que se maneja es impresa y radial.
- Las promociones se las realiza de manera regular, especialmente en el mes de diciembre que van acompañadas de rifas.
- La informalidad y la evasión de impuestos por parte de la gran mayoría de empresas hace que acabados y maderas el naranjo no compita con precios, pues por ser una empresa de régimen común sus precios tienen un incremento del 16% de IVA.
- Para competir la empresa hace su mayor esfuerzo en su parte operativa para que cada producto de madera cuente con unos parámetros de calidad aceptables y competentes, con los cual ha mantenido sus clientes y conseguido otros nuevos.
- El precio de la madera es relativamente inestable, debido a prácticas antitécnicas de explotación forestal que hacen que algunas especies maderables sean escasas. En cuanto a los productos de ferretería se puede decir que varían una o dos veces en el año, por lo cual se facilita su control.
- Los descuentos de los productos se realiza permanentemente y van desde un 6% hasta un 10% cuando la venta es considerable en términos de cantidad.
- En la actualidad la empresa tiene una cobertura a nivel municipal sin embargo su visión es llegar a lograr una cobertura a nivel departamental y nacional.

En el momento no se realiza un pronóstico de ventas y demanda.

- No se ha determinado con exactitud el índice de satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.
- En relación a las líneas de productos tanto de ferretería como de maderas, se prevé realizar un retiro de productos de la línea de maderas como lo son los productos en bruto y darle un mejor tratamiento y cuidado en cuanto a diseño y precios a los productos elaborados que pertenecen a esta última línea.

Finanzas

Las finanzas incluyen aspectos como la contabilidad y el respectivo análisis de la situación financiera de la empresa, el primer aspecto es manejado por una contadora externa, cuya función se limita a la presentación de los balances y libros obligatorios contables, la parte de análisis financiero esta bajo responsabilidad del asistente administrativo y su gerente que con los fundamentos de la base contable son los encargados de tomar las decisiones pertinentes para el mejoramiento de la dinámica financiera. En relación a esta área se realizó en primera medida el cálculo de los indicadores de liquidez para conocer la capacidad económica de la empresa para con sus obligaciones operacionales:

- **Capital de trabajo Neto:** Activos corrientes – pasivos corrientes

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Activo corriente | 91.167.658 | 102.507.597 | 115.844.940 |
| Pasivo corriente | <u>-16.366.032</u> | <u>-16.129.654</u> | <u>-15.451.497</u> |
| CTN | <u>74.801.626</u> | <u>86.377.943</u> | <u>100.393.443</u> |

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

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| Razón corriente (AC / PC) | \$ 5.57 | \$ 6.35 | \$ 7.50 |

- **Prueba ácida :** $\frac{\text{activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|---|---|---|---|
| RAZÓN DE LA PRUEBA ÁCIDA | 0.22 cents. | 0.32 cents. | 0.19 cents. |
| <u>AC – inventarios</u> Pasivo corriente | $\left(\frac{3.535.205}{16.366.032} \right)$ | $\left(\frac{5.207.331}{16.129.654} \right)$ | $\left(\frac{2.969.961}{15.451.497} \right)$ |

Los anteriores indicadores de liquidez demuestran un leve aumento en cuanto a la capacidad de pago que tiene la empresa de sus obligaciones a corto plazo pues de \$ 5.57 en el año 2004 pasó a \$ 7.50 en el 2006. Su capital de trabajo guarda una relación directa con el aumento de las actividades de la empresa debido a la reestructuración de la misma el cual indica que el capital de trabajo es de \$ 100.393.443 para el 2006, lo que significa que una vez cubiertos los pasivos circulantes, la empresa contaría con \$100.393.443 para cubrir sus necesidades de operación. Sin embargo al realizar la prueba ácida da lugar a que se investigue un poco más acerca de la composición de los inventarios, en especial debe averiguarse si no existe inventario obsoleto o de lenta rotación pues de \$ 0.22 en el año 2004 decreció a \$ 0.19 para el año 2006.

Los siguientes indicadores miden la actividad y crecimiento de la empresa, es decir la capacidad para aprovechar sus activos:

- **Rotación del activo total:** ventas / activo total

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|--|---|--|--|
| ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES | 0.55 veces | 0.53 veces | 0.87 veces |
| <u>Ventas Netas</u> Activos totales | $\left(\frac{76.369.053}{138.491.408} \right)$ | $\left(\frac{100.847.554}{186.833.994} \right)$ | $\left(\frac{211.911.329}{242.279.337} \right)$ |

El resultado de los indicadores de actividad presenta un grado de aceptable de eficiencia en comparación con otras empresas del sector que en promedio para el año 2006 presentan una rotación en promedio de 0.65. Si bien las ventas han incrementado pero; no lo suficiente para la inversión generada en activos, sin embargo cabe aclarar que la empresa esta en un proceso de mejoramiento continuo y las últimas inversiones están representadas en activo fijo como: edificaciones, maquinaria y equipo de transporte. Por esta razón y en

consecuencia al proceso iniciado por la empresa y su objeto social es de utilidad calcular la rotación de activos en base a la rotación de sus activos fijos.

- **Rotación de activos fijos:** Ventas netas / Activos fijos

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|--|--|---|--|
| ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS | 1.61 veces | 1.19 veces | 1.66 veces |
| $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos fijos}}$ | $\left(\frac{76.369.053}{47.323.749} \right)$ | $\left(\frac{100.847.554}{84.326.397} \right)$ | $\left(\frac{211.911.329}{126.434.397} \right)$ |

La rotación de activos fijos, indica que la empresa genero ventas equivalentes a 1.66 veces en el año 2006 su inversión en activos fijos.

- **Rotación de inventarios:** $\frac{\text{inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|---|--|--|--|
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | 55 días | 124 días | 213 días |
| $\frac{\text{Inventarios x 360}}{\text{Costo de ventas}}$ | $\left(\frac{22.124.534 \times 360}{144.243.110} \right)$ | $\left(\frac{50.623.387 \times 360}{146.595.697} \right)$ | $\left(\frac{65.761.436 \times 360}{110.930.166} \right)$ |

Debido a que la empresa no cuenta en el momento con un sistema de inventarios, la rotación se calcula con la totalidad de los mismos y los costos que estos generan.

La fórmula presenta una rotación de inventarios baja, sin embargo su resultado podría variar en el momento de ejecutar un sistema de inventarios que facilite la identificación de los costos por producto y no en la totalidad de los mismos, puesto que algunos productos tienen diferente costo.

Las rotaciones con respecto a cuentas por cobrar y proveedores no se calculan por efecto de no ser representativas, las cuentas por cobrar son mínimas en la empresa la mayoría de las ventas son de contado y los proveedores tiene un lapso para su respectivo pago de 30 a 45 días.

Es importante evaluar la eficiencia y efectividad de la empresa Acabados y Maderas el Naranja con base en la rentabilidad generada en relación a las ventas y a la inversión a través de los siguientes indicadores:

- **Margen de utilidad Neta:** utilidad neta final / ventas

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|-------------------------|---|---|---|
| Margen de Utilidad neta | - 39% | 14.7 % | 11.9 % |
| Utilidad neta | $\left(\begin{array}{c} - \\ 30.426.081 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 14.870.735 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 25.273.155 \end{array} \right)$ |
| Ventas | $\left(\begin{array}{c} 76.369.053 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 100.847.554 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 211.911.329 \end{array} \right)$ |

- **Margen de utilidad operacional :** Utilidad operacional / ventas

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|--------------------------------|--|---|---|
| Margen de Utilidad operacional | - 23 % | 20% | 18 % |
| Utilidad operacional | $\left(\begin{array}{c} - 18.016.374 \\ 76.369.053 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 24.034.033 \\ 100.847.554 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 38.667.266 \\ 211.911.329 \end{array} \right)$ |
| Ventas | | | |

- **Margen de utilidad bruta:** Utilidad bruta / ventas

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|--------------------------|--|---|--|
| Margen de Utilidad bruta | 26 % | 51 % | 48 % |
| Utilidad bruta | $\left(\begin{array}{c} 19.758.396 \\ 76.369.053 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 51.489.123 \\ 100.847.554 \end{array} \right)$ | $\left(\begin{array}{c} 100.981.163 \\ 211.911.329 \end{array} \right)$ |
| Ventas | | | |

Comparativamente los márgenes de utilidad presentan un diferencia significativa, el margen de utilidad bruta para el año 2004 es del 26% y mejorable a través de los 2 años en un 48 % para el 2006, justificado en la disminución del costo con respecto a las ventas y a la producción en volumen. Sin embargo al realizar el calculo del margen de utilidad operacional y neto se observa que los márgenes

varían notoriamente sobre todo en el año 2004 cuyos márgenes son negativos y los dos años siguientes disminuyen debido al incremento en los gastos tanto de administración y financieros por los créditos que tiene la empresa.

La empresa Acabados y Maderas el Naranjo como antes se mencionaba se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo, por tanto la inversión realizada en infraestructura para lograr un mejor desempeño en el área de producción, así como también en el área comercial a través de la adecuación de un almacén y sala de exhibición de sus productos para la captación de clientes que generen ventas. Esta inversión requiere de un capital significativo y para ello se hizo uso de créditos bancarios y otros medios de inyección de capital como sobregiros y uso de tarjetas de crédito que generan gastos financieros altos que afectan el margen de utilidad neto.

Para efectos de medir la rentabilidad en relación con la inversión total se realiza el cálculo de ROI que para efectos de su análisis se lo separa en sus dos componentes: margen de utilidad y rotación de activos totales.

| |
|---|
| $\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \times \frac{\text{ventas netas}}{\text{activos totales}}$ $= \text{margen de utilidad neta} \times \text{rot. Activos totales}$ |
|---|

| | MARGEN DE UTILIDAD NETA | | ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES | | |
|--------------|-----------------------------------|----------|-----------------------------------|---|---------|
| ROI (2004) = | $\frac{-30.426.081}{138.491.408}$ | = -39% | X 0.55 veces | = | -21.4 % |
| ROI (2005) = | $\frac{14.870.735}{186.833.994}$ | = 14.7 % | X 0.53 veces | = | 7.8 % |
| ROI (2006) = | $\frac{25.273.155}{242.279.337}$ | = 11.9 % | X 0.87 veces | = | 10.3% |

La empresa aumenta notoriamente su ROI en el 2006 gracias a la eficiencia en la capacidad para generar ventas y disminuir costos, sin embargo los gastos de operación hacen que este resultado no sea lo esperado para la inversión realizada, aunque es necesario seguir con el uso de herramientas que aumenten el ROI, empezando por la disminución de gastos en especial los financieros

mediante la cancelación de los pasivos financieros como tarjetas de crédito y sobregiros por ser los productos mas costosos que tiene el sector bancario

Es necesario calcular la forma como la empresa financia sus activos mediante los siguientes indicadores:

- **Coefficiente de endeudamiento** : $\frac{\text{Deuda total con terceros}}{\text{Activos totales}}$

| AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|---|---|---|
| 47 % | 29 % | 17 % |
| $\left(\frac{65.483.013}{138.491.408} \right)$ | $\left(\frac{53.903.701}{186.833.994} \right)$ | $\left(\frac{41.948.014}{242.279.337} \right)$ |

Al realizar el cálculo sobre el total del pasivo vemos que en el año 2006 solo el 17% ha sido financiado por terceros y el 86 % le corresponde a los recursos propios.

- **Cobertura de intereses:**

| | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|--|--|---|--|
| Cobertura de Intereses | - 1.4 veces | 2.6 veces | 2.8 veces |
| $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Egresos financieros}}$ | $\left(\frac{- 18.016.374}{12.542.279} \right)$ | $\left(\frac{24.034.033}{9.185.473} \right)$ | $\left(\frac{38.667.266}{13.564.679} \right)$ |

La cobertura de intereses se ha ido incrementando a través de los dos años, es decir para el año 2006 es de 2.8 veces que la utilidad cubre el gasto por interés.

Por ultimo calcularemos la capacidad de crecimiento de la empresa dentro del crecimiento de la economía y la industria:

| Años base | Ventas | % crecim. anual | Utilidad neta | % crecim. anual |
|-----------|-------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| Año 2004 | 76.369.053 | 32 % | - 30.426.081 | -160 % |
| Año 2005 | 100.847.554 | 100 % | 14.870.735 | 107 % |
| Año 2006 | 211.911.329 | | 25.273.155 | |
| Total | 389.127.936 | | 9.717.809 | |

Teniendo en cuenta el crecimiento anual tanto de ventas como utilidades el porcentaje de 100% aproximadamente es significativo del año 2005 al año 2006, mientras que las utilidades apenas cubren el déficit presentado den el año 2004 por consecuencia de la crisis económica que presentaba en ese momento la empresa.

Producción

La producción la determina el grupo de actividades necesarias para la transformación de la madera en bruto en productos elaborados, el numero de operarios que actualmente se encargan de esta área son 5 los cuales poseen la experiencia suficiente para el manejo de este tipo de maquinaria como por ejemplo: sinfín, circular, cepilladora y canteadora entre las más importantes y las de mayor riesgo a la hora de ser manipuladas.

- Las instalaciones previstas tanto para la planta física como para el área de maquinaria se encuentra diseñada de tal manera que se minimicen tiempos de procesos y mejorar el desempeño de las actividades requeridas en la empresa.
- Igualmente se tiene un sistema eléctrico efectivo para evitar alteraciones y contratiempos en el sistema que ponga en riesgo es bienestar tanto de los colaboradores como de la misma empresa.
- Sistema de producción utilizado en la empresa se encuentra en el momento manejado en dos formas: por pedidos, cuando existe requerimiento del cliente por un producto con especificación particulares o por la inexistencia de dicho producto en el inventario, la otra forma es mediante producción continua la cual se da cuando no existe ningún tipo de pedido pendiente por entregar en este caso se continua con la producción prevista de productos elaborados como : duelas, molduras, boceles, y demás productos destinados hacia la construcción. Podría afirmarse que este último es el sistema de producción que convencionalmente utiliza la empresa.
- No se ha evaluado hasta el momento el nivel de productividad de la empresa en lo relacionado a tiempos y movimientos.
- No cuenta con estándares de producción claros y efectivos.
- Los horarios de producción son cumplidos satisfactoriamente por parte de los operarios.

- Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción.
- Las compras de materia prima como la madera no están determinadas de acuerdo a la demanda esperada, lo cual hace que en su momento los productos terminados tengan una baja rotación y cause un aumento de los costos por mantenimiento de inventario.

Investigación y desarrollo

Este es un aspecto clave para cumplir cabalmente con la calidad de los productos y satisfacción del cliente, sin embargo este aspecto ha sido poco abordado por la empresa debido a los costos que genera y que en el momento la empresa no se encuentra con las condiciones para llevar a cabo dichas actividades, sin embargo se puede afirmar que:

- La diferenciación de nuestros productos se encuentra reflejada en la presentación de los mismos, de hecho ese ha sido uno de los principales mecanismos que conlleva hacia la reputación de la empresa.
- La empresa considera la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una asociación para lograr minimizar costos.
- La empresa posee la capacidad de innovar en sus productos y mejorar sus procesos con la maquinaria existente.

Análisis Matriz y Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El resultado de la matriz EFI indica que la empresa alcanza una posición fuerte pero no tan significativa, es decir tan solo dos puntos más por encima del promedio (2.5) de esta matriz, si bien la empresa tiene como pilares fuertes la organización, la diferenciación de productos y la capacidad de financiarse con recursos propios, aun le quedan muchos aspectos por corregir como la optimización de los procesos a través de estándares de producción y la aplicación de I&D en productos y procesos para lograr la generación de ventas que satisfagan los gastos de operación y logren una mayor utilidad tanto para los clientes, los empleados y la empresa.

Cuadro 7. Matriz y Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| FACTOR | | PONDERACION | CLASIFICACIÓN | RESULTADO |
|--------------------|---|--------------------|----------------------|------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| 1. | Posee estructura organizacional clara | .07 | 4 | .28 |
| 2. | Existen estrategias y objetivos funcionales | .07 | 3 | .21 |
| 3. | Motivación de personal | .06 | 3 | .18 |
| 4. | Manejo de publicidad y promociones | .05 | 3 | .15 |
| 5. | Mejoramiento de procesos | .06 | 3 | .18 |
| 6. | Diferenciación de productos | .06 | 4 | .24 |
| 7. | Aumento de capital neto de trabajo | .06 | 3 | .18 |
| 8. | Rentabilidad sobre la inversión subió en 2.5 % | .06 | 3 | .18 |
| 9. | Financiación con recursos propios en un 83 % | .07 | 4 | .28 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1. | Baja participación de los empleados en las decisiones | .06 | 2 | .12 |
| 2. | No posee un sistema de comunicación eficiente | .04 | 2 | .08 |
| 3. | No realiza Investigación de mercados | .06 | 1 | .06 |
| 4. | No se aplica investigación y desarrollo | .04 | 1 | .04 |
| 5. | No se ha evaluado el nivel de productividad | .04 | 1 | .04 |
| 6. | No poseen estándares de producción claros | .06 | 2 | .12 |
| 7. | Baja rotación de activos totales | .04 | 2 | .08 |
| 8. | Disminución del margen de utilidad en 2.8 % | .04 | 1 | .04 |
| 9. | Incremento de los gastos operacionales | .06 | 1 | .06 |
| RESULTADO | | | | 2.52 |

Fuente: Esta investigación

9.1.2 Análisis Externo

- **Desarrollo tecnológico e innovación de productos**

El proceso de transformación de la madera requiere de actividades y herramientas cada vez más especializadas para lograr obtener un producto terminado con los más altos estándares de calidad y a menores costos. En la actualidad existen equipos especiales para no solo minimizar el tiempo del proceso sino que también mediante sistemas computarizados permiten diseñar productos en madera para su posterior elaboración. Esta clase de maquinaria como: enchapadoras en línea, centros de mecanizado, lijadoras entre otras requieren de personas especializadas en su manejo y de mantenimientos preventivos para su durabilidad.

- **Ferias Nacionales e internacionales**

Las ferias son uno de los principales medios no solo para el reconocimiento de una empresa sino también uno de las herramientas indispensables para la transferencia tecnológica.

En Colombia existen 2 ferias importantes para el sector maderas como: La Feria del Mueble y la Madera en Bogotá que cuenta con expositores nacionales e internacionales y la feria Colombia Madera en Medellín la cual no solo cuentan con expositores nacionales sino con una interesante agenda académica con importantes personalidades relacionadas con el campo forestal.

A nivel internacional esta la Feria IIDEX NeoCon, en Toronto (Canadá), la cual es considerada como una muestra eminentemente especializada para fabricantes y distribuidores de muebles de oficina, hogar, pisos y de productos arquitectónicos, por otra parte las Ferias de ABIMAD Y FIMMA en Brasil son reconocidas por la exposición de muebles contemporáneos y decoración, además de tener un segmento dedicado a la maquinaria. Por ultimo se tiene MADEXPO la cual se lleva a cabo en Quito (Ecuador) y cuenta con expositores nacionales e internacionales en esta feria se realiza el “Foro Forestal Internacional” con el cual se busca fortalecer, impulsar y promover nuevos diseños y servicios así como posicionar marcas en el mercado.

- **Recursos del estado para el fortalecimiento de las mipyme**

En Nariño existe la línea galeras, que mediante recursos del estado canalizados a través de la banca privada ofrecen créditos a empresas con intereses por debajo del interés bancario corriente, esta línea fue creada a raíz de fenómeno Volcán galeras el cual tuvo un impacto en la economía de las empresa reflejada en la baja dinámica comercial que se presentaba en el momento y para lo cual se hacia necesario una financiación no solo para cubrir los gastos operacionales de las mismas sino para impulsar proyectos para el fortalecimiento empresarial a nivel tecnológico, humano y financiero.

Otra línea importante por medio del cual se canalizan recursos del estado es a través de Bancoldex que según los lineamientos del Plan de Desarrollo del Gobierno nacional presta soluciones financieras a las micro, pequeñas y medianas empresas para su consolidación tanto en el entorno interno como externo. Esta línea se ofrecen en entidades financieras como: Bancafé, Megabanco entre otras, sin embargo se esta estudiando la posibilidad de ampliar su red de distribución a través de las cooperativas, cajas de compensación familiar, fondos de empleados, fundaciones y ONG'S especializadas en crédito microempresarial.

- **Participación de proyectos para la promoción de la mipyme**

Existen proyectos liderados por el sena y fomipyme para el fortalecimiento de la pyme estos proyectos consiste en la presentación de actividades para el sector como capacitaciones, asistencia técnica entre otra que ayuden a la competitividad de las empresas.

Por otro lado en el momento existe el proyecto MIDAS cuyo objetivo es generar nuevas fuentes de ingreso y empleo con el sector privado y fomentar el crecimiento económico y competitivo en Colombia a través de asistencia técnica y financiera en diferentes proyectos empresariales del sector privado siempre y cuando sean lícitos, integrales y sostenibles, para generar nuevos empleos que influyan sobre la calidad de vida de las comunidades, en las siguientes 6 regiones: Costa Atlántica, Eje Cafetero, Macizo/ Putumayo, Magdalena Medio, Suroeste de Colombia y el Urabá/ Noroeste de Antioquia/ Chocó.

- **Apertura de Nuevos mercados**

La existencia de Tratados de libre comercio con diferentes países del mundo hace posible la comercialización de productos en el exterior. Si embargo es indispensable que el Gobierno de Colombia fortalezca los lazos comerciales con países a los que en algún momento se les ha dado la espalda.

- **Reforma de la ley forestal**

Con la aprobación de la ley general forestal de Colombia o ley 1021 de abril de 2006, el sector forestal del país da inicio a una actividad que se supone permitirá a la industria forestal y maderera nacional, su consolidación. Esta ley entre otras acciones busca la regulación de las funciones administrativas del Estado, de las actividades de protección y conservación relacionadas con los bosques naturales y de aprovechamiento y manejo de las plantaciones productivas bajo un enfoque de sostenibilidad no solo para las personas dedicadas a dichas actividades sino para las empresas cuyo objeto social es la transformación de la madera en productos para el terminado de espacios físicos.

- **Alianzas estratégicas**

En la actualidad ACOPI está liderando el programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES, entre ellos esta el sector maderas que mediante el conjunto de actividades asociativas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas busca incorporar dichas empresas en las corrientes de los negocios internacionales o en su defecto ayudarlas a enfrentar el propio mercado domestico, y a la competencia que se avecina como resultado de los acuerdos comerciales que firmará Colombia.

- **Existencias de empresas informales en el sector**

Esta es considerada una de las grandes amenazas para el sector, ya que estas actúan en el mercado sin regulación ni reglamentación alguna. Por no encontrarse registradas formalmente en la Cámara de Comercio y dado que no cumplen con disposiciones gubernamentales en cuanto a legalidad en la obtención de la materia prima, pueden llegar al mercado con precios mucho más bajos.

Es necesario que el gobierno tome medidas de control y de sanción para estas empresas que afectan considerablemente el mercado del sector maderero.

- **Explotación antitécnica del recurso forestal.**

Esta práctica no solo afecta las empresas madereras de cualquier lugar del mundo, sino que deja graves consecuencias para el medio ambiente y el no generar responsabilidad social como empresas.

La empresa Maderas y acabados El Naranjo, tiene como estrategias el de liderar la unión y participación de las diferentes empresas, para lograr acciones conjuntas que lleven al control y sanción por parte del gobierno para condenar este delito y hacer que resarcir la falta con programas de acción como la reforestación y regulación de su explotación, para obtener materia prima de buena calidad y con la regularidad que se necesita y sin consecuencias tan graves como las que se está experimentando, no solo para la economía de las empresas que funcionan legalmente, sino también para la estabilidad del medio ambiente.

Si bien la ley forestal existe, aún todavía se hace necesario el fortalecimiento de programas, para el control y vigilancia de dichas actividades por parte del gobierno nacional.

- **Alto costo en la tecnología de punta.**

Este factor es sumamente importante para el sector maderero y afecta sustancialmente la producción y la calidad del producto, así también, como la rentabilidad y competitividad de la empresa.

La tecnología se punta se puede decir que en mayor proporción afecta a las pequeñas y medianas empresas por su alto costo y difícil consecución, haciendo que los productos eleven su precio.

Uno de los factores que favorecen la adquisición de esta tecnología es la globalización de los mercados, ya que permitirían mediante la asociación de empresas del sector la adquisición a unos costos menores maquinaria y realizar transferencia de capital intelectual.

- **Falta de cultura asociativa empresarial en el sector**

Si bien las alianzas estratégicas entre empresas de un mismo sector para el fortalecimiento competitivo de las mismas es una oportunidad viable, en el momento no se ha establecido una asociación en el sector, debido a la apatía y desinterés de algunos empresarios de conformar una asociación que permita el fortalecimiento a nivel operativo y comercial. Para ello se hace necesario aplicar medidas de motivación dirigidas a la asociatividad y reuniones de trabajo en equipo.

- **Productos sustitutos**

En el momento es una amenaza catalogada como de menor impacto, teniendo en cuenta los datos obtenidos de las encuestas, que indican el desconocimiento por parte del consumidor de los productos elaborados en madera plástica. Los cuales a futuro sustituirían el 100 por ciento de los productos en madera. Existen factores como la calidad, la textura y otros elementos que le dan distinción y presencia a los productos en madera, los cuales se deben identificar y promocionar para evitar que los productos sustitutos influyan significativamente en el mercado actual.

- **Empresas extranjeras competitivas**

Dada la globalización del mercado y el interés del gobierno por el Tratado de Libre Comercio, esta es una amenaza importante para las pequeñas y medianas empresas, pero de acuerdo a las encuestas aparece como amenaza menor, tal vez, debido a las estrategias de gubernamentales de importar productos paulatinamente, para tratar de amortiguar el efecto en el mercado nacional.

Cuadro 8. Matriz y Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| FACTOR | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADO |
|---|-------------|---------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Desarrollo tecnológico e innovación de productos | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 2. Participación activa en ferias nacionales e internacionales | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 3. Apoyo financiero con recursos del estado | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 4. Participación en proyectos para la promoción de la MIPYME | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 5. Apertura de nuevos mercados | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 6. Reforma de la ley forestal | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 7. Alianzas estratégicas | 0.05 | 3 | 0.15 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Existencia de empresas informales en el sector | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 2. Explotación antitecnica del recurso forestal | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 3. Alto costo de tecnología de punta | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 4. Falta de cultura asociativa entre los empresarios del sector | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 5. Productos sustitutos | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 6. Empresas extranjeras competitivas | 0.09 | 1 | 0.09 |
| RESULTADO | 1 | | 2.62 |

Fuente: esta investigación

El resultado de 2.62 indica que esta empresa esta justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Para ello deben corregirse aspectos internos claves que tiene influencia en el medio externo destinar recursos para la adquisición de tecnología de punta, o caso contrario ser pionera en el fortalecimiento de las relaciones empresariales a través de la conformación de alianzas estratégicas entre empresas del sector maderas o empresas relacionadas a él.

9.1.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz nos muestra la competitividad de Acabados y Maderas El Naranjo frente a sus principales competidores. Los datos obtenidos para realizarla se obtuvieron mediante el diagnóstico interno y el conocimiento de la Gerencia, que con su trayectoria y conocimiento del mercado puede presentar juicios objetivos acerca de las variables relacionadas a continuación.

Cuadro 9. Matriz de perfil competitivo (MPC)

| Factores críticos para el éxito | Peso | COMPAÑÍA MUESTRA | | COMPETIDOR 1 | | COMPETIDOR 2 | |
|---------------------------------|------|------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | | Califica. | Peso pond. | Calific. | Peso pond. | Calific. | Peso pond. |
| Participación en el mercado | 0,2 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Competitividad de precios | 0,2 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Posición Financiera | 0,2 | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Calidad del producto | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Lealtad del cliente | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| TOTAL | 1 | | 2,6 | | 2,4 | | 2,4 |

Fuente: esta investigación

Para efectos de la realización de esta matriz se escogió dos empresas que representan la mayor competencia. Competidor 1 Maderas Praga, competidor 2 Feria de la madera. En esta matriz los factores claves de éxito tienen un peso igual debido a su relación e influencia en la operatividad de la empresa. Relativamente la empresa se encuentra por encima de sus competidores por tener en primera medida una buena posición financiera y calidad en sus productos aunque debido a la crisis económica y variable del país puede que estos factores se conviertan en su momento en debilidades y para ello la empresa debe tener la facultad de evaluar constantemente el mercado y junto a buenos juicios intuitivos lograr anticiparse a las oportunidades mediante estrategias eficientes.

9.1.4 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM). Para la elaboración de la presente matriz se contó con la opinión de la gerencia sobre las variables que integran el esquema de la matriz POAM, debido a que en el momento no existe un estudio crítico que ayude a la fundamentación de las mismas, es necesario aclarar que otra parte de la información de dichas variables son tomadas del diagnóstico externo para su posterior calificación.

De esta manera se determinará la posición de la empresa frente a factores de tipo económico, político, social, tecnológico y geográfico; con el único objetivo de avanzar en el diseño de estrategias que ayuden a minimizar las amenazas y optimizar las oportunidades.

Cuadro 10. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|---------------------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| FACTOR ECONÓMICO | | | | | | | | | |
| Reducción de la inflación | X | | | | | | X | | |
| Reforma tributaria | | | | X | | | X | | |
| Políticas de entidades financieras | | | | | X | | | X | |
| Políticas laborales | | | | | X | | X | | |
| Inversión estatal | X | | | | | | X | | |
| FACTOR POLÍTICO | | | | | | | | | |
| Políticas gubernamentales | | | X | | | | X | | |
| Legislación forestal | X | | | | | | X | | |
| Irresponsabilidad clase dirigente | | | | | X | | | X | |
| Ausencia de cultura democrática | | | | | X | | | X | |
| FACTOR SOCIAL | | | | | | | | | |
| Reforma sistema seguridad social | X | | | | | | | X | |
| Responsabilidad social empresarial | X | | | | | | X | | |
| Incremento índice desempleo | | | | X | | | X | | |
| Política salarial | | | | | X | | X | | |
| Incremento índice delincuencia | | | | X | | | X | | |
| FACTOR TECNOLÓGICO | | | | | | | | | |
| Difícil acceso a tecnología de punta | | | | X | | | X | | |
| Automatización de procesos | X | | | | | | X | | |
| Velocidad en desarrollo tecnológico | | | | | X | | X | | |
| Cultura de I&D | X | | | | | | X | | |
| Talento humano creativo e innovador | X | | | | | | X | | |
| Sistemas de producción óptimos | X | | | | | | X | | |
| FACTOR GEOGRÁFICO | | | | | | | | | |
| Zonas forestales cercanas | X | | | | | | X | | |
| Variedad de recursos maderables | X | | | | | | X | | |
| Dificultad en el transporte terrestre | | | | X | | | X | | |

Fuente: esta investigación

El perfil de oportunidades y amenazas permite valorar el medio externo con base en factores claves para el desarrollo empresarial y social, dentro de este marco se observa a simple vista que las oportunidades a nivel político, social, tecnológico y geográfico son las más representativas. En primera instancia por la reforma de la legislación forestal que influye en la preservación del medio ambiente y la continuidad del recurso forestal, al igual de traer como resultado la exigencia de madera certificada haciendo más fácil el proceso de control de calidad pues los productos contarán con atributos más apreciables para los clientes. Además de la oportunidad de adquirir tecnología de punta para la elaboración de los mismos, con especificaciones y diseños tanto en variabilidad de madera como en precio. El factor social juega un papel importante no solo a nivel ambiental para lograr el bienestar de las personas en salud sino su respeto como personas integrantes de la sociedad y a las cuales debe brindárseles la oportunidad de desarrollarse intelectual y laboralmente.

La amenaza más importante es la variabilidad del medio económico, debido a políticas estatales y financieras que afectan en su momento el poder adquisitivo de las personas y la capacidad de financiación de las empresas.

9.1.5 Matriz DOFA. La matriz DOFA parte de incluir las variables de las matrices MEFE y MEFI, las cuales se cruzarán para plantear estrategias que se están previamente clasificadas en: estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA. Las cuales permitirán en su momento disminuir las debilidades y amenazas que pueda tener la empresa y de igual manera maximizar las fortalezas y oportunidades con el único fin de cumplir con los objetivos empresariales descritos más adelante.

Cuadro 11. Matriz DOFA

| | | |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">DOFA</p> | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS - F -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional clara 2. Estrategias y objetivos funcionales 3. Mejoramiento de procesos 4. Diferenciación de productos 5. Aumento de capital neto de trabajo 6. Financiación con recursos propios | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES - D -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de investigación de mcdos. 2. No aplica I&D 3. Falta de evaluación de nivel de pktividad. 4. Ausencia de estándares de pcción. 5. Disminución de margen de Util. En 2,8 % 6. Incremento de gastos operacionales |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES - O -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo fro. Con recursos del estado 2. Participación en proyectos de apoyo a mipymes 3. Apertura de nuevos mcdos 4. Reforma ley forestal 5. Alianzas estratégicas | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F1, F2, O1 : Integración horizontal 2. F6, O3 : Desarrollo de mercado 3. F1, O4 : Penetración de mercado | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, D2, O1, O3 : Desarrollo producto con el objetivo de generar mayores ventas 2. D5, D6, O5 : aprovechar alianzas en materia de Pcción. que permita bajar los costos y aprovechar mejor el mcdo. |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS - A -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de tecnología 2. Falta de cultura asociativa 3. Productos sustitutos 4. Empresas extranjeras competitivas | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F3, F4, A3, A4 : combinar penetración en el mcdo y Desarrollo de mcdo. Para lograr ser una empresa líder a nivel regional y nacional 2. F5, F6, A1, A2 :asociación para transferencia tecnológica de otro país reconocido como el Brasil. 3. F4, A4 : diversificación concéntrica mediante pptos. Importados de menor costo | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, D3, D5, A3: investigación de mcdo. Para la factibilidad de comercializar madera plástica, y elevar el nivel de pktividad de pptos en madera de mayor rotación margen de utilidad. 2. D4, D6, A2 : en asocio con otras empresas financiar un estudio para determinar el nivel de pktividad y la asistencia técnica para mejorar o cambiar dicho nivel pctivo. 3. D5, A2, A4 : Negociación con empresas extranjeras para la importación de productos en madera y relaciona-con el terminado de la misma. |

Fuente: esta investigación

9.1.6 Análisis de vulnerabilidad

Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad

| PUNTAL | AMENAZA | CONSECUENCIA | 0 - 10 IMPACTO | 0 - 1 PROBA. | 0 - 10 REACC. | GRADO DE VULNERABIL. |
|---|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------------|
| 1. Participación en el mercado | Aumento de inventario | Altos costos de mantenimiento de inv. | 9 | 0,7 | 6 | II |
| 2. Posición de costos con relación a los competidores | Incremento en el costo de vta | Disminución de la utilidad. | 9 | 0,4 | 4 | IV |
| 3. Capac. Financiera | Perdida de capacidad económica | Ilíquidez Perdida de utilidad | 9 | 0,5 | 5 | IV |
| 4. Tecnología | Atraso tecnológico | Bajo rendimiento Pctivo. | 8 | 0,7 | 4 | IV |
| 5. Estructura organizacional | Inhabilidad operativa | Bajo rendimiento organizacional | 9 | 0,4 | 8 | III |

Fuentes: esta investigación y Gerencia Acabados y Maderas El Naranja

El grado de vulnerabilidad que más veces se repite esta dado en el cuadrante IV el cual revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa aparentemente tiene muy poco por hacer, en el caso de la posición de costos frente a los competidores la empresa debe prever la forma de optimizar los procesos de producción a través de la aplicación de I&D, en cuanto a su capacidad financiera esta determinada en lograr un mayor numero de ventas que permitan cumplir con las obligaciones requeridas y de igual manera generen utilidades superiores a la inversión.

En la parte tecnológica es necesario cotizar equipos de última tecnología que permitan ahorrar tiempo u minimizar costos directos mediante un ahorro programado para dicha inversión o con asociaciones entre empresas del sector.

En términos generales es responsabilidad de la gerencia tener un pensamiento profesional y práctico que permita la formulación de estrategias conducentes hacia resultados oportunos.

En los cuadrantes siguientes dados según el análisis en el cuadrante II y III se observa que la empresa se encuentra preparada para afrontar determinados cambios que pueden afectar de una u otra manera la operatividad de la misma, de igual forma se deben emprender acciones que mejoren esa capacidad de reacción, mediante la formulación de estrategias de contingencia propicias en un medio económico y social tan variable como lo es Colombia.

9.1.7 Análisis competitivo de Michael porter

Cuadro 13. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

| CALIFICACIÓN FACTOR | BAJO 1 | MEDIO 2 | ALTO 3 |
|--|-------------------|--------------------|-------------------|
| Agresividad de la competencia | | | |
| 1. Maderas Praga | | | x |
| 2. Maderas Nariño | | | x |
| 3. Maderas y molduras de Col. | | x | |
| 4. Maderas el Roble | x | | |
| 5. Feria de la madera | | | x |
| Barreras de entrada | | | |
| 1. Capital | | | x |
| 2. Políticas reguladoras del gobierno | | x | |
| 3. Tecnología | | | x |
| 4. Conocimientos especializados | | | x |
| 5. Saturación del mercado | | | x |
| Desarrollo potencial de pptos. Sustitutos | | | |
| 1. Madera plástica | | x | |
| 2. Nanotecnología | | x | |
| 3. Aglomerados | | | x |
| Poder de negociación de proveedores | | | |
| 1. Proveedores particulares de maderas. | | | x |
| 2. Proveedores de pptos. De ferretería | x | | |
| 3. Proveedores de cerámica | x | | |
| Poder de negociación de los consumidores | | | |
| 1. Ebanistas y Carpinteros | | | x |
| 2. Construcción | | | x |
| 3. Artesanos e ingeniería | | x | |
| 4. Estudiantes y amas de casa | x | | |

Fuente: Esta investigación y Gerencia Acabados y Maderas El Naranjo

En la matriz anterior se observa que la rivalidad entre la empresas es significativa en primer lugar por la cantidad de competidores en el sector maderas, seguido por la organización formal y legal de las empresas y por el lanzamiento de productos de baja calidad a un precio aceptable para el cliente.

Las barreras de entrada se encuentran determinadas por la inversión requerida, maquinaria y equipo costosas y talento humano con experiencia en el manejo de

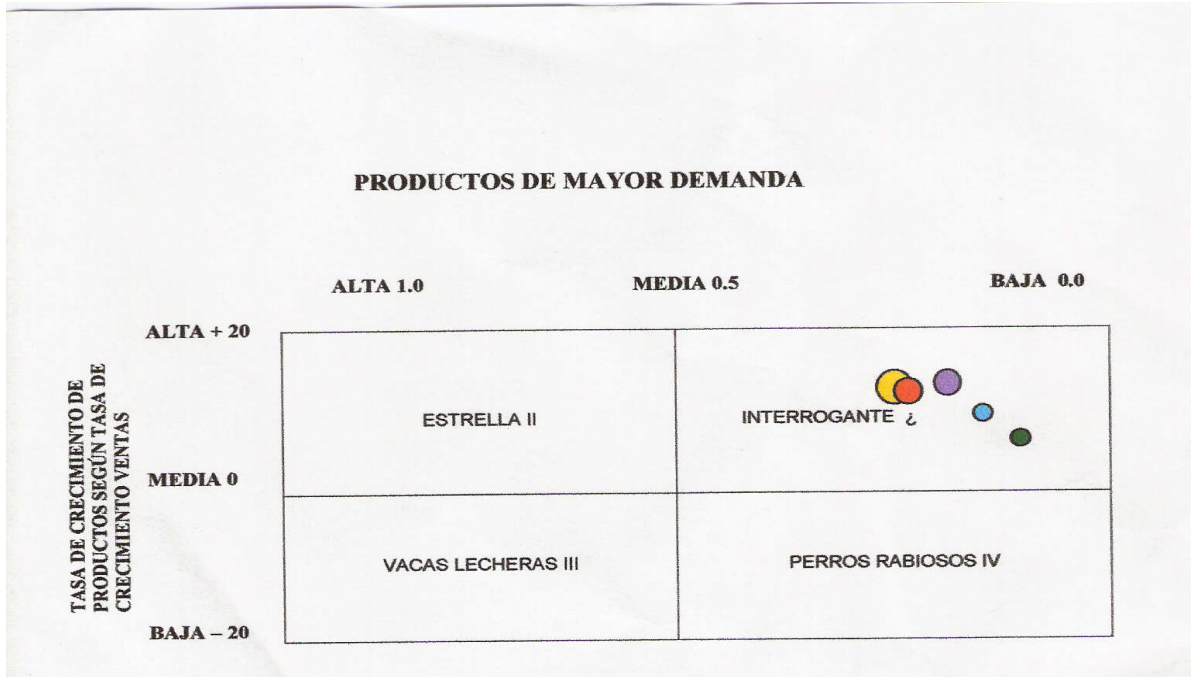
la misma, de igual se requiere de un alto conocimiento en el manejo de este tipo de empresas y sus restricciones. Los productos sustitutos, aunque en el momento no tiene disposición comercial podría ser una alternativa de compra en cuanto a diferencia de precios se refiere, e igualmente convertirse en productos que no afecten el medio ambiente y en este caso el recurso forestal.

El poder de negociación con los proveedores de madera es alto pues con frecuencia se llega a acuerdos con precios razonables y condiciones de pago, este tipo de negociación se facilita, pues los proveedores de maderas son independientes con un único dueño que se encarga de comercializar la madera. Mientras con los proveedores de productos de ferretería y cerámica el poder de negociación es mínimo debido a políticas de tipo interno predeterminadas que indican los descuentos y condiciones de pago según el volumen de compra.

10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

10.1 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Figura 6. Matriz de portafolio (BCG)



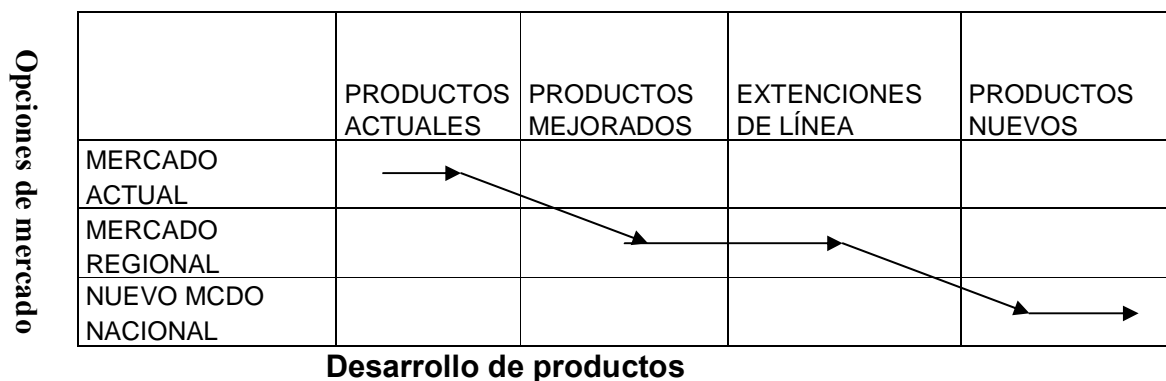
Fuente: La Gerencia y esta investigación y Gerencia Acabados y Maderas El Naranjo

| Producto | Part. Pcto en el mcdo del Producto | Tasa de creci/to |
|---------------------|------------------------------------|------------------|
| Duela cielo y piso | 23 % | 15% |
| Madera para constr. | 22 % | 14 % |
| Pctos. Term. Madera | 20% | 15 % |
| Molduras y boceles | 15 % | 10 % |
| Parquet | 10 % | 7 % |
| Cerámica | 10 % | 7 % |

La matriz B.C.G indica que los seis productos se encuentran en el cuadrante I o de interrogantes, lo que quiere decir que aunque es una empresa financieramente fuerte por su permanencia en el mercado, se encuentra en un sector de alta competencia, por lo que es aconsejable reforzar estratégicamente tanto la penetración y desarrollo del mercado al igual que desarrollo del producto, para que la empresa despegue a cuadrantes II y III para lograr un mayor volumen en ventas y un margen de utilidad directamente proporcional al esfuerzo realizado.

10.2 ANÁLISIS DE CRECIMIENTO VECTORIAL

Figura 8. Crecimiento Vectorial



Fuente: Gerencia Acabados y Maderas El Naranja

El análisis de crecimiento vectorial de la empresa determina diferentes alternativas de productos en relación a las opciones de mercado para la empresa en mención. Se identifica los siguientes vectores estratégicos:

- Permanecer en el mercado actual con productos actuales como se mencionaba anteriormente productos como: duelas, molduras, boces, parquet, materiales para la construcción con especificaciones determinadas mediante la penetración en el mercado reafirmando la comercialización.
- Extenderse en el mercado regional con productos mejorados tanto en calidad como en precio.
- Diversificarse concéntricamente, con el objetivo de dar al cliente mayores posibilidades de compra para un trabajo específico es decir: la elaboración de un enduelado requiere de clavos, sellador, lija y laca para lograr un excelente terminado, estos últimos productos de la línea de pinturas está estrechamente relacionados con el acabado de la madera y si la empresa lo comercializa se le estaría ahorrando tiempo al cliente, ya que no tendría que ir a otro lugar a conseguirlo.

- Por ultimo se tendría que realizar una investigación relacionada hacia productos nuevos en madera o en ferretería que generen participación en mercados nuevos, logrando un incremento en las ventas y la utilidad.

10.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

Figura 8. Matriz de política direccional

| | | | | |
|-------------------------|--------|---------------------------|---|--|
| Capacidad de la empresa | ALTO | Diversificación | Segmentación del mercado | Liderazgo en el mcdo. innovación |
| | NORMAL | Retiro en fases Fusión | Mantenimiento de posición, penetración del mercado | Expansión, diferenciación Del producto. |
| | BAJO | Retiro de inversión | Imitación, retiro en fases | Generación de efectivo |
| | | No atractivo | Promedio | Atractivo |

Potencial del mercado

Fuente: Matriz de Factores Internos y Externos

La matriz de política direccional ubica a la empresa de acuerdo a potencial del mercado en promedio y en atractivo debido a la volatilidad del mercado y a la capacidad de la empresa en normal.

La anterior matriz ratifica la importancia de aplicar estrategias de penetración para lograr una mayor participación de los productos en el mercado, una vez alcanzado un nivel de participación aceptable para la empresa, mantenerse en esa posición a través de la comercialización de productos mejorados. De igual manera liderar nuevos mercados a través de la expansión con los productos mejorados y diferenciados en calidad y precio.

10.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA).

Cuadro 14. Análisis de la posición estratégica

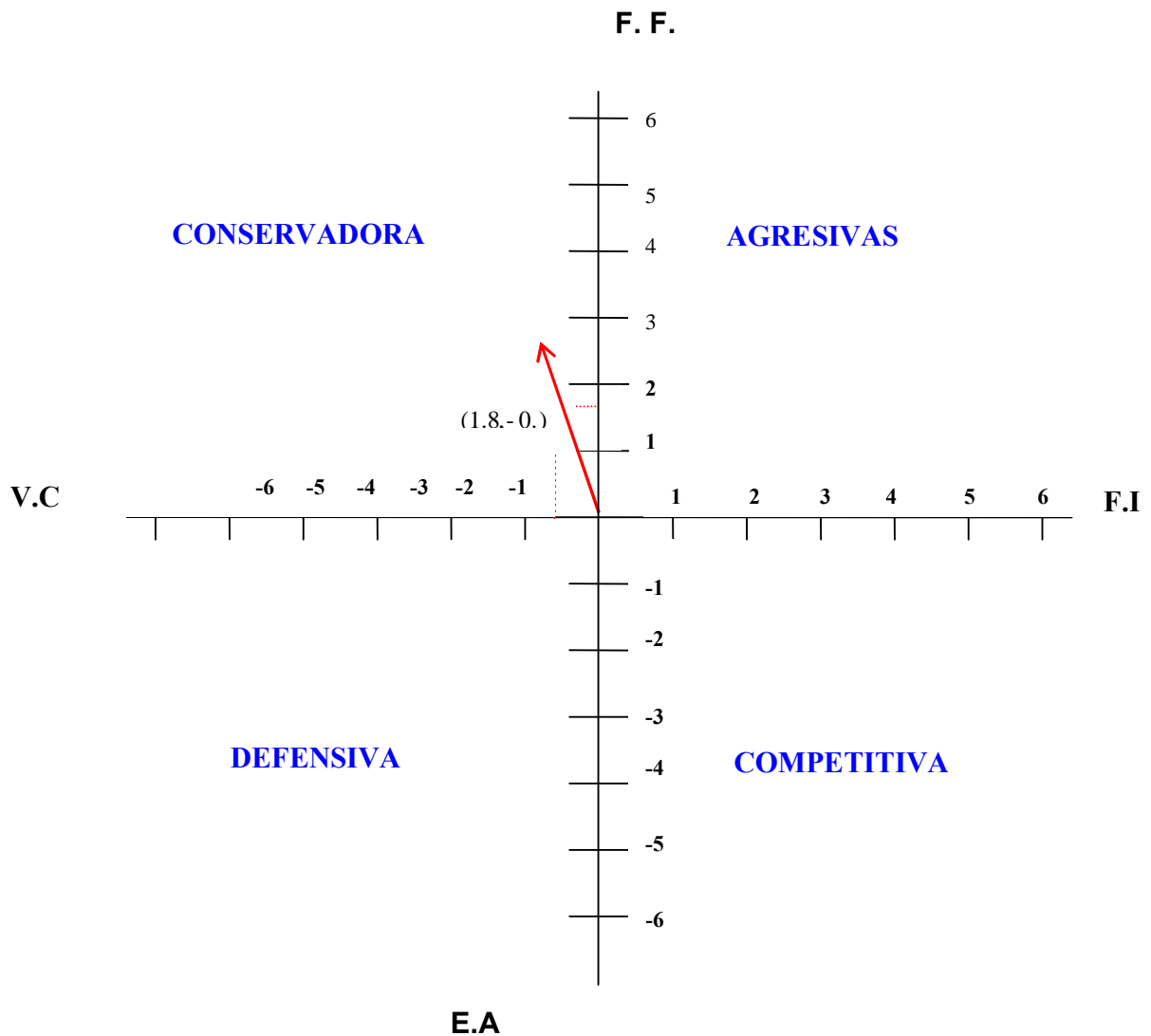
| a. Estabilidad ambiental | Calificación | | | | | | | Promedio |
|--|--------------|---|---|---|----|----|---|--------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. Innovación tecnológica | | | | x | | | | |
| 2. Cambios políticos | | | x | | | | | |
| 3. Devaluación | | | x | | | | | |
| 4. Inflación | | | x | | | | | |
| 5. Políticas gubernamentales | | | | x | | | | |
| 6. Agresividad de la competencia. | | | | | | x | | |
| Calificación promedio del factor | | | 6 | 6 | | 5 | | - 2,8 |
| b. Fuerza de la industria | Calificación | | | | | | | Promedio |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. Tasa de crecimiento sector industrial | | | | x | | | | |
| 2. Barreras de entrada | | | | | | x | | |
| 3. Barreras de salida | | | | x | | | | |
| 4. Sustitución de productos | | | | | x | | | |
| 5. Know How | | | | | | x | | |
| 6. Índices de productividad | | | | | x | | | |
| Calificación promedio del factor | | | | 6 | 8 | 10 | | 4 |
| c. Ventaja Competitiva | Calificación | | | | | | | Promedio |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. Participación en el mercado | | | | | x | | | |
| 2. Portafolio de productos | | | | | x | | | |
| 3. Calidad del producto | | | | | x | | | |
| 4. Calidad del servicio al cliente | | | | | | x | | |
| 5. Imagen Corporativa | | | | | | x | | |
| 6. Capacidad de respuesta al cliente | | | | | | x | | |
| Calificación promedio del factor | | | | | 12 | 15 | | - 4,5 |
| d. Fuerza Financiera | Calificación | | | | | | | Promedio |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. Apalancamiento Financiero | | | | | | x | | |
| 2. Apalancamiento Operativo | | | | | x | | | |
| 3. Liquidez | | | | | | x | | |
| 4. Capacidad de capitalizar | | | | | x | | | |
| 5. Acceso a crédito | | | | | | x | | |
| Calificación promedio del factor | | | | | 8 | 15 | | 4,6 |

Fuente: esta investigación y Gerencia Acabados y Maderas El Naranja

$$\text{Eje X} = (\text{F.F}) + (- \text{E.A}) = 4.6 + (-2.8) = 1.8$$

$$\text{Eje y} = (\text{F.I}) + (-\text{V.C}) = 4 + (- 4.5) = - 0.5$$

Figura 9. Perfil de la posición estratégica y evaluación de acción (peyea)

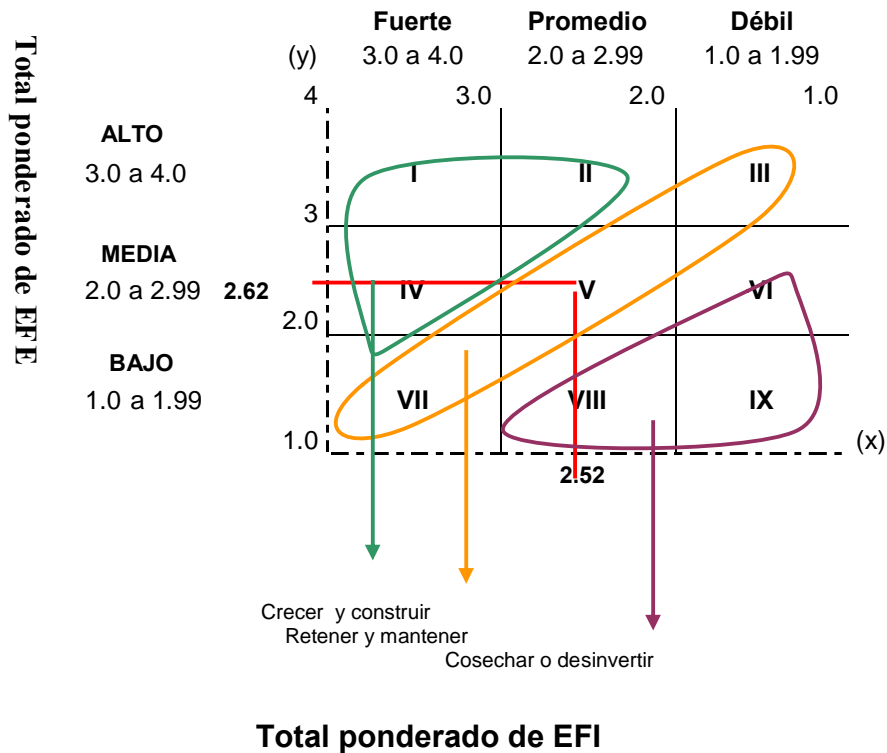


Fuente: Esta investigación

La matriz de PEEA sugiere permanecer cerca de la competencia y no correr riesgos, pues si bien la posición financiera de la empresa es fuerte, debe trabajar en ventajas competitivas con el objetivo de lograr una posición especial en el conglomerado industrial (sus competidores) y en el mercado a través de estrategias como: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

10.5 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

Figura 10. Matriz interna – externa (IE)



Fuente: Esta investigación

La matriz IE se elabora con base en el total ponderado de EFI Y EFE. Debido al tamaño de la empresa no es posible realizarlo por divisiones como recomienda el modelo de F. David, de igual manera el cruce de resultado determina que esta se encuentra en el cuadrante V como se observa en la figura, lo que significa que la empresa debe mantenerse mediante la implementación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto que permita lograr una posición fuerte internamente pero con un crecimiento alto para liderar el mercado actual y conquistar nuevos mercados.

10.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Figura 11. Matriz de la gran estrategia



Fuente: esta investigación y Gerencia Acabados y Maderas El Naranjo

Hecho el análisis de todos los factores que sobresalen en la empresa, se puede decir que esta se encuentra ubicada en el cuarto cuadrante ya que se tiene que esta industria es de crecimiento lento, aunque cuenta con solidez financiera y capacidad para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. De igual manera podría ser conveniente las alianzas estratégicas con empresas del sector o relacionadas.

10.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Las estrategias a evaluar a continuación son resultantes las diferentes matrices realizadas:

- ✓ **Estr. 1** : Penetración en el mercado
- ✓ **Estr. 2** : Desarrollo del mercado
- ✓ **Estr. 3** : Desarrollo del producto
- ✓ **Estr. 4** : Diversificación concéntrica
- ✓ **Estr. 5** : Alianzas estratégicas

Cuadro 15. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

| | Estr. 1 | | Estr. 2 | | Estr. 3 | | Estr. 4 | | Estr.5 | | |
|--|---------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|
| | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA | |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | |
| 1. Posee estructural organizacional clara | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| 2. Existen estrategias y objetivos funcionales | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| 3. Motivación del personal | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| 4. Manejo de publicidad y promociones | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 2 | 0,1 |
| 5. Mejoramiento de procesos | 0,06 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 |
| 6. Diferenciación de productos | 0,06 | 1 | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 |
| 7. Aumento en el capital neto de trabajo | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 |
| 8. Rentabilidad sobre la inversión aumento en 2,5 % | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 |
| 9. Financiación con recursos propios en un 83 % | 0,07 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | |
| 1. Baja participación de los empleados. | 0,06 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 |
| 2. No posee un sistema de comunicación eficiente | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 |
| 3. No realiza investigación de mercados | 0,06 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| 4. No se aplica I&D | 0,04 | 3 | 0,15 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 |
| 5. No se evalúa el nivel de pctividad. | 0,04 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 | 4 | 0,16 |
| 6. No posee estándares de pcción. Claros | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 |
| 7. Baja rotación de activos totales | 0,04 | 4 | 0,16 | 3 | 0,12 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 | 2 | 0,08 |
| 8. Disminución del margen de utilidad en 2,8 % | 0,04 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 3 | 0,12 |
| 9. Incremento en los gastos operacionales | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | |
| 1. Dllo. Tecnológico e innovación de pptos. | 0,09 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| 2. Participación activa en ferias nals. E internals. | 0,07 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| 3. Apoyo fro. Con recursos del estado | 0,09 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 |
| 4. Proyectos para la promoción de la mipyme | 0,07 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 |
| 5. Apertura de nuevos mercados | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| 6. Reforma de la ley forestal | 0,09 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| 7. Alianzas estratégicas | 0,05 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 |
| Amenazas | | | | | | | | | | | |
| 1. Existencia de empresas informales del sector | 0,09 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| 2. Explotación antitecnica del recurso forestal | 0,09 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| 3. Alto costo de tecnología de punta | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 |
| 4. Falta de cultura asociativa | 0,04 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 | 1 | 0,04 | 3 | 0,12 | 4 | 0,16 |
| 5. Productos sustitutos | 0,07 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| 6. Empresas extranjeras competitivas. | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| TOTAL | | | 5,67 | | 6,21 | | 6,41 | | 6,66 | | 6,65 |

Fuente: esta investigación

La M.C.P.E sugiere para la empresa en primer término la consolidación de asociaciones o alianzas estratégicas con empresas del sector o relacionadas a el tanto para el fortalecimiento en las áreas productiva y comercial. De igual forma refleja la necesidad de incluir líneas de productos relacionados con el objeto social de la empresa como ampliar la variedad en cuanto a marcas de lacas y selladores que son productos complementarios al terminado de la madera, los cuales según

la encuesta anteriormente realizada tienen una buena participación en las ventas. De igual forma la matriz sugiere la aplicación de estrategias de Desarrollo del Mercado, para lo cual se pretende lograr una mayor cobertura tanto en el departamento de Nariño e inicialmente en ciudades como Cali, Bogotá y Medellín con productos de mayor rotación como: Duelas, molduras y productos para el terminado de la madera, puesto que son mercados aún no saturados.

En cuanto al Desarrollo del Producto, se pretende avanzar en I&D para buscar diseños novedosos y comerciables de Duelas, molduras y Parquet.

Para lograr la penetración en el mercado se debe fortalecer la parte comercial mediante la contratación de vendedores externos que zonifiquen el mercado en el departamento.

Para efectos de lograr un plan de acción dinámico se trabajará con las cinco estrategias propuestas en la matriz M.C.P.E, de acuerdo a su orden de importancia determinado por el total de la suma de calificación de su atractivo.

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

✓ VISION

En el 2010, la empresa Acabados y Maderas el Naranjo será un modelo de empresa líder en la elaboración y comercialización de productos en madera y accesorios para la construcción, con cobertura en el departamento de Nariño y con presencia competitiva a nivel nacional, mediante el diseño de productos exclusivos que se conviertan en parte esencial de la adecuación y remodelación de los hogares Colombianos como también en la distribución de accesorios para la construcción satisfaciendo plenamente las necesidades del cliente.

✓ MISIÓN

Acabados y maderas el Naranjo es una empresa dedicada a la comercialización de la madera y productos para la construcción mediante un servicio personalizado de sus clientes con cobertura comercial en el departamento de Nariño.

✓ ESTRATEGAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Dentro de esta investigación se identificará como estrategias a las personas que conforman el área administrativa, la cual está integrada por su gerente propietario, un asistente administrativo y la jefe operativo, estas personas son las encargadas de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

✓ PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La productividad: la productividad es la base fundamental de crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

La calidad: será el reto diario y permanente para los integrantes de la empresa, no solo a nivel productivo, la calidad será también un reto para la gestión administrativa y en las relaciones interpersonales.

La competitividad: Acabados y Maderas el Naranjo tiene la obligación de mantenerse en el mercado mediante el liderazgo en la comercialización de sus productos y excelencia en la atención a sus clientes.

Respeto por las personas: respeto por los derechos, claridad en el cumplimiento y exigencia en las responsabilidades.

Valores éticos: el comportamiento de los integrantes de la empresa debe inspirarse en los valores éticos de: Honestidad, cumplimiento e integridad tanto para las relaciones internas como externas.

✓ **HORIZONTE DE TIEMPO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO**

El plan estratégico corporativo se tiene estimado para dos años a partir del año 2007 para la adecuación, y el plan de acción se aplicará en el transcurso del año 2008.

✓ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Lograr la mayor participación en el mercado actual con los productos en madera y de ferretería.
- Ampliar la cobertura de comercialización de los productos en madera y de ferretería en otras áreas geográficas donde su potencial en ventas sea atractivo.
- Aplicar I&D para mejorar productos actuales y diseñar nuevos productos en madera.
- Continuar con la comercialización de productos relacionados al objeto social de la empresa, con el objetivo de incrementar las ventas y utilidades de la misma.
- Realizar alianzas estratégicas para la aplicación de I&D en productos y procesos, producción y comercialización nacional e internacional de manera conjunta.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión lo determinan un conjunto de variables cualitativas y cuantitativas sujetas a medición. Por sus características se pueden clasificarse en 2 grandes grupos:

- **Indicadores Gerenciales o de Desempeño(Lagging indicators):** Miden resultados de objetivos a corto plazo.
- **Indicadores Impulsores (Leading indicators):** Son los que impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo.

Responsables: Compete a todos los miembros de la organización la responsabilidad y medición desde el gerente hasta el nivel operativo.

Los indicadores a utilizar en esta investigación, de acuerdo al redireccionamiento enfocado hacia el mercado, los clientes, el producto, la diversificación concéntrica y alianzas estratégicas son los de perspectiva del mercado y del cliente y los de perspectiva financiera.

La medición: esta no solamente es un instrumento de recopilación de análisis de información, es una poderosa herramienta que sitúa a la estrategia en el centro de la organización.

Una vez definido el redireccionamiento, de la empresa, nos enfocamos en lo siguiente:

Objetivo 1: Lograr incrementar el porcentaje de la participación en el mercado actual, a través de la comercialización de productos en madera y ferretería.

El sector de las maderas en la ciudad de Pasto, no cuenta con estudios ni estadísticas, que permitan cifras reales acerca del comportamiento de las empresas en el mercado por lo tanto se ha tomado la información de la Gerencia en primer lugar y en segundo lugar los resultados de las encuestas realizadas para esta investigación.

Los indicadores a calcular para verificar el cumplimiento del primer objetivo estratégico son:

Índice de participación: $\frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas totales de la competencia}}$

Índice de efectividad comercial: $\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$

Metas:

- Aumentar en un 40% el crecimiento de las ventas
- Incrementar la rentabilidad de la empresa

Recursos

- Humanos
- Financieros
- Técnicos

Periodicidad

- Es necesario realizarlo mensualmente, mientras haya vendedor externo.

Responsables

- Gerente y demás personal de la empresa.

Objetivo 2. Ampliar la cobertura de comercialización de los productos en madera y de ferretería en otras áreas geográficas, donde su potencial de ventas sea atractivo

La base de la información para estos indicadores es la proporcionada por la Gerencia y los resultados de las encuestas de esta investigación.

A continuación se mencionan los indicadores que llevarán a verificar el cumplimiento del segundo objetivo estratégico:

Índice de penetración del producto o marca:

$\frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total de Establecimientos susceptibles.}}$

Índice de eficacia en ventas:

$\frac{\text{Número de compras por productos de la empresa}}{\text{Número de clientes activos.}}$

Metas:

- Conquistar otros mercados en ciudades como Cali, Bogotá y Medellín
- Incrementar las ventas en un 40%
- Comercializar productos en madera de Made centro y Placa centro

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Técnicos

Periodicidad:

- Por cada corte de ventas, después de las correrías del vendedor es decir cada dos meses.

Responsables:

- Gerente y demás personal de la empresa.

Objetivo 3. Aplicar I&D para mejorar los productos actuales y diseñar nuevos productos en madera.

La base de la información para estos indicadores es la proporcionada por la Gerencia y los resultados de las encuestas de esta investigación.

Los indicadores a emplear son los siguientes:

Índice de incorporación de nuevos clientes: $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$

Índice de eficiencia en ventas: $\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Clientes del mercado objetivo}}$

Metas:

- Aumentar el rendimiento productivo en un 25%
- Fidelizar en un 100 por ciento los clientes existentes

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Técnicos

Periodicidad:

- Cada 15 días

Responsables:

- Gerente y demás personal de la empresa.

Objetivo 4. Continuar con la comercialización de productos relacionados con el objetivo de incrementar las ventas y utilidades.

La base de la información para estos indicadores es la proporcionada por la Gerencia y los resultados de las encuestas de esta investigación.

Distribución de cerámica: $\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$

Top of mind de productos: $\frac{\text{No. Productos nombrados}}{\text{Total entrevistados}}$

Metas:

- Obtener licencia para comercializar 2 importantes marcas de cerámicas
- Contratar con proveedores o fabricantes directos para bajar costos en un 10%

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Técnicos

Periodicidad:

- Cada corte de venta

Responsables:

- Gerente y demás personal de la empresa.

Objetivo 5. Realizar alianzas estratégicas para la aplicación de I&D en productos y procesos, producción y comercialización a nivel nacional e internacional de manera conjunta.

No. Empresas asociadas del sector Vrs No. Empresas totales del sector.

Acciones realizadas en el Prodes Vrs. Acciones otros Prodes a nivel nacional

Metas:

- Obtener transferencia tecnológica
- Reducción de costos en un 10%
- Producción conjunta en volumen para minimizar costos 15%

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Técnicos

Periodicidad:

- Revisión de cada contrato o convenio

Responsables:

- Gerente y demás personal de la empresa.

13. PLAN DE ACCIÓN

Para efectos de hacer más objetivo el plan de acción, se elaborara con base en las cinco estrategias mencionadas en la matriz cuantitativa de planeación estratégica debido a su similitud en las calificaciones, y de acuerdo al diagnostico de la empresa se ve la necesidad de reforzar la actividad de mercadeo tanto de productos como de marca.

De hecho la Matriz de cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) según Fred David no deja de tener sus limitaciones, en primer termino porque siempre de requiere juicios intuitivos y en segundo termino la MCPE solo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis de ajuste que le sirven de base.

| | | | | | |
|--|--|------------|------------------------------|------------------|--|
| Objetivo: | Lograr la mayor participación actual a través de la comercialización eficiente de productos en madera y de ferretería | | | | |
| Responsable (s) : | Gerente y vendedores con asesoría del asistente administrativo | | | | |
| Estrategias | DOFA | | MCPE | | |
| | 1. Integración horizontal 2. Investigación de mercado 3. Negociación con empresas extranjeras para la importación de productos en madera y relacionados. 4. Penetración en el mercado | | 1. Penetración en el mercado | | |
| Metas | Tareas / Acciones | Tiempo | | Presupuesto | Indicador de logro |
| | | Inicia | Termina | | |
| * Aumentar en un 40% el Crecimiento de las ventas | *Contratar 1 vendedor externo que se dedique a fortalecer la comercialización en el Departamento de Nariño. | Enero 1/08 | Dic 31 /08 | 2.400.000 | 1. Contrato del vendedor 2. Verificar al vendedor Puesto de trabajo |
| *Superar en 20% la participación En el mercado con respecto a la Competencia | * Publicidad en radio e impresa | Mayo 1/08 | Dic 31/08 | 3.000.000 | 3. Contrato de publicidad Radial e impresa 4. Verificación pauta Radial y volantes |
| * Aumentar en un 10 % la Utilidad neta | * Aprovechar el aniversario de la empresa para aplicar una temporada de rifas y descuentos significativos entre los compradores | Dic 1/ 08 | Dic 31/08 | 300.000 | 5. Confrontar precios lista con precios facturados 6. boletas y premios entregados. |
| | * Elaborar un presupuesto de ventas | Enero 1/08 | Enero 15/08 | N.A | 7. Presentación del Presupuesto de ventas |
| SUBTOTAL PRESUPUESTO | | | | 5.700.000 | |

Fuente: esta investigación

| | | | | | |
|--|---|------------|--------------|---------------------------|---|
| Objetivo : | Ampliar la cobertura de comercialización de los productos en madera y de ferretería en otras áreas geográficas donde su potencial de ventas sea atractivo. | | | | |
| Responsable (s) : | Gerente y vendedores externos | | | | |
| Estrategias | DOFA | | | MCPE | |
| | 1. Desarrollo de mercado 2. Investigación de mercado 3. Negociación con empresas extranjeras para la importación de productos en madera y relacionados. | | | 1. Desarrollo del mercado | |
| Metas | Tareas / Acciones | Tiempo | | Presupuesto | Indicador de logro |
| | | Inicia | Termina | | |
| *Participación en los mercados De Cali, Bogotá y Medellín * Reconocimiento de la empresa a nivel nacional * Incremento de las ventas y la utilidad neta. * Convertirse en proveedor de grandes centros comercializadores de productos en madera Madecentro y Placa centro | * Negociar con empresas interesadas en la distribución de todos o Algunos productos. En las ciudades De Cali, Bogotá y Medellín | Marzo 8/08 | Marzo 16 /08 | 900.000 | 1. Contrato de distribución 2. Ventas por distribución |
| | * Emplear a vendedor externo para que realice correrías en diferentes ciudades del país Donde sea posible la comercialización. | Mayo 1/08 | Junio 1/08 | 500.000 | 3. Facturas de ventas de Contado y crédito |
| | *Realizar contactos con Madecentro y Placa centro de Bogotá, Cali y Medellín para comercializar Duelas, Molduras y parquet | Junio 8/08 | Junio 16/08 | 300.000 | 4. Contactos con Madecentro y placa centro |
| SUBTOTAL PRESUPUESTO | | | | 1.700.000 | |
| SALDO ANTERIOR | | | | 5.700.000 | |

Fuente: esta investigación

| | | | | | |
|--|--|---------------|-------------|--------------------------------|--|
| Objetivo : | Continuar con la comercialización de productos relacionados con el objetivo de incrementar las ventas y utilidades | | | | |
| Responsable (s) : | Área comercial | | | | |
| Estrategias | DOFA | | | MCPE | |
| | 1. Diversificación concéntrica | | | 1. Diversificación concéntrica | |
| Metas | Tareas / Acciones | Tiempo | | Presupuesto | Indicador de logro |
| | | Inicia | Termina | | |
| * Tener la distribución de cerámica de una o dos marcas reconocidas en el mercado | * Incrementar la publicidad de los productos de ferretería y cerámica en radio e impreso | Enero 1/08 | Abril 31/08 | 300.000 | 1. Publicidad impresa y Pautas radiales |
| * Traer los productos de ferretería de proveedores o fabricantes directos | * Ubicar los proveedores directos de los anteriores productos con el objetivo de disminuir costos. | Enero 1/08 | Enero 5/08 | N.A | 2. No. De contactos Factibles de negociación |
| * conocimiento por parte de los Clientes de todos los productos que comercializa la empresa. | * Implementar un stock mínimo de inventario de cerámica, para lograr la distribución de una marca reconocida | Febrero 15/05 | N.A | 25.000.000 | 3. Inventario de cerámica |
| SUBTOTAL PRESUPUESTO | | | | 25.300.000 | |
| SUBTOTAL PRESUPUESTO | | | | 7.700.000 | |

Fuente: Esta investigación

| | | | | | |
|---|---|-------------|-------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Objetivo : | Realizar alianzas estratégicas para la aplicación de I&D en productos y procesos, producción y comercialización a nivel nacional e internacional de manera conjunta | | | | |
| Responsable (s) : | Gerentes de cada empresa | | | | |
| Estrategias | DOFA | | | MCPE | |
| | 1. Diversificación concéntrica | | | 1. Diversificación concéntrica | |
| Metas | Tareas / Acciones | Tiempo | | Presupuesto | Indicador de logro |
| | | Inicia | Termina | | |
| * Transferencia tecnológica para la optimización de procesos y Reducción de costos de producción * Adquisición de materia prima en volumen a menor precio *Producción conjunta en volumen Para satisfacer el mercado nacional e interna cional *Reconocimiento del prodes a nivel Nacional. | * Realizar una reunión con empresas Interesadas en asociarse | Abril 1/08 | Abril 1/08 | N.A | 1. No. Participantes de la reunión |
| | * Conformar el Prodes de madera (programa impulsado por acopi y fomipyme) para desarrollar acciones en conjunto | Abril 15/08 | Abril 15/08 | 80.000 | 2. No. De empresas asociadas |
| | * Elaborar el plan de actividades anual para el prodes | Abril 16/08 | Abril 17/08 | N.A | 3. Plan de actividades |
| SUBTOTAL PRESUPUESTO | | | | 80.000 | |
| SALDO ANTERIOR | | | | 33.000.000 | |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | | 33.080.000 | |

Fuente: esta investigación

▪ NOTAS ADICIONALES AL PLAN DE ACCIÓN

Para llevar a cabo el Plan de Acción debemos establecer los objetivos y las estrategias globales que se emplearán para lograr la rentabilidad y competitividad de la empresa. Pero antes de llevarlo a la práctica debemos socializarlo entre los miembros que conforman la organización, es decir venderlo a los clientes internos, consolidando el proceso de comunicación, haciendo que estos participen en los proyectos, creando condiciones para una cultura estratégica, facilitando el trabajo en equipo y medir bajo índices de gestión.

Todo esto permitirá que los empleados y sus directivos interactúen y se comprometan con la causa, tengan mayor sentido de pertenencia, participen activamente, tengan iniciativas y sean más creativos.

Después de analizar las diferentes matrices que muestran sus debilidades, fortalezas, vulnerabilidad, capacidad interna, competencia y los factores externos que afectan o condicionan el éxito de una empresa, más aún cuando nos encontramos ad portas de la globalización, los **objetivos globales** que llevarán a esta empresa al liderazgo y competitividad esperado, son los **de crecimiento**:

Lograr la mayor participación actual a través de la comercialización eficiente de productos en madera y ferretería.

Para alcanzar este objetivo se debe involucrar a todo el personal desde el gerente con su asistente, secretaria, vendedores y personal operativo no únicamente mencionándolos sino como ya lo dijimos haciendo que participen en las decisiones.

Tomando como referencia las ventas efectuadas anteriormente se debe realizar un presupuesto de ventas mes por mes para todo el año y determinar cuando se cumple, cuando no y los motivos que se detectaron para hacer la correspondiente corrección.

Uno de los indicadores de logro es el **Índice de participación en el mercado**, para esto se toman las ventas totales de la empresa y las dividimos entre las ventas de la competencia.

Otro indicador de logro importante es el **Índice de efectividad comercial** que lo obtenemos de dividir las ventas ejecutadas en determinado período sobre las ventas presupuestadas.

Las estrategias propuestas para llevar a cabo este plan de acción están catalogadas según nos indica Humberto Serna, en su libro Gerencia Estratégica como **ofensivas o de crecimiento**, ya que buscan la consolidación de una empresa en su mercado, y utiliza estrategias como la Concentración,

Diversificación Concéntrica, Integración Vertical, Diversificación de Conglomerado, Fusiones, Adquisiciones, Operaciones Conjuntas, Innovación y Alianzas Estratégicas. Para el primer objetivo se ha optado por la estrategia de **crecimiento vectorial vertical**:

Penetración en el mercado, buscando ampliar el mercado tanto en la ciudad de Pasto, como en los diferentes municipios que conforman el departamento de Nariño y otras ciudades importantes del país, para desarrollar esta estrategia la investigación de mercados es fundamental, por lo tanto entre las tareas tenemos:

- Contratar un asesor externo para realizar las siguientes actividades:

Investigación de mercado, identificar una ventaja distintiva o competitiva tanto en el mercado actual (ciudad de Pasto) como los posibles mercados en los diferentes municipios del departamento.

- Hacer revisiones periódicas y monitoreo del comportamiento de la competencia y presentación de informe de las novedades encontradas en el medio.
- Asegurar la permanencia y fidelidad de los clientes actuales con los productos actuales.
- Abrir nuevos mercados para los productos existentes e investigar que nuevos productos se pueden incluir de acuerdo a las necesidades encontradas en el mercado.

Tiempo: Inicia en enero de 2008, y debido a la necesidad de estar en permanente contacto con el mercado este hará parte de la planta de la empresa. Aunque esta contratación en su inicio puede generar gastos, lo más probable es que estos vayan disminuyendo y luego se obtengan los frutos de dicha gestión.

- Publicidad en radio, impresa y personalizada: Esta debe ser agresiva, teniendo en cuenta que hay mucha competencia y destacar la buena imagen de que goza la empresa Acabados y Maderas El Naranjo debido a la atención personalizada y a sus amplias y cómodas instalaciones.

Tiempo: En cuanto a la publicidad radial se hará cada 2 meses. La impresa y personalizada se encargará el vendedor quien debe repartir volantes y presentación de catalogo de productos.

- Aprovechar el aniversario y fechas especiales como la navidad para hacer rifas y descuentos significativos entre los compradores. Con el propósito de fidelizar al cliente hacer descuentos permanentes dependiendo del volumen de compra.

- a) Elaborar un presupuesto de ventas, basándose en las ventas de meses anteriores el cual debe cumplirse durante el año y por cada uno de los meses.

Tiempo: Para todos los meses y sucesivamente por todos los años.

Metas: Entre ellas son las de aumentar el crecimiento de las ventas en un 40%.

Superar a los principales competidores en cuanto a la participación en el mercado.

Aumentar en un 30% la Utilidad Neta.

Recursos: En primer lugar se debe contar indiscutiblemente con el talento humano el cual debe encontrarse capacitado, motivado y dispuesto a superar día a día el presupuesto de ventas.

Recurso Tecnológico que nos permita crear publicidad novedosa y la manera más fácil de llegar al cliente.

Recurso Financiero: Para el logro necesitamos del recurso financiero, al cual podemos acceder mediante líneas especiales del gobierno para las pequeñas empresas, que cuentan con tasas de interés bajas y facilidades de pago.

Ampliar la cobertura de comercialización de los productos en madera y ferretería en otras áreas geográficas donde su potencial de venta sea atractivo.

Para el cumplimiento de este objetivo se hace necesario implementar un programa intensivo de mercadeo interno, en donde los empleados tengan capacitación y desarrollo, satisfacción oportuna y razonable de sus necesidades, lo cual se logra promoviendo su participación, suministrándole información sobre los objetivos y políticas de la empresa, sus planes y programas, los servicios que ofrece y sus estrategias de desarrollo.

- Ampliar el campo de acción de la empresa, no esperar al cliente en las instalaciones, salir a explorar otras áreas, contactar con otras empresas tanto en el departamento como en las ciudades de Calí, Bogotá y Medellín, donde la empresa goza de reconocimiento, para convenir la distribución de sus productos. Esto es lo que llamaríamos **operaciones conjuntas** que permiten realizar un proyecto en común. También es importante la participación en ferias, convenios internacionales, etc.
- Contratar un vendedor externo encargado de llevar a cabo la comercialización de los productos y la imagen de la empresa a las diferentes ciudades del país,

con el propósito de dar a conocer la calidad y nuevos diseños de acabados en madera.

- Mantener contacto con empresas importantes del país, y acordar la comercialización de productos en madera.

Responsables: Gerente, asistente, secretaria y vendedores externos.

Los indicadores de logros están orientados a identificar que tanto recuerdan los clientes nuestros productos y la eficacia de las ventas.

Tiempo: Estas acciones se realizarán durante todo el año a partir de enero de 2008, pero para determinar el cumplimiento de las mismas se ha determinado iniciar el 8 hasta el 16 marzo de 2008. En cuanto a las correrías que deben realizar los vendedores estas se harán cada 3 meses.

Metas: Lograr un mayor porcentaje de participación en el mercado y por lo tanto mayores utilidades.

Ampliar el mercado a nivel local y nacional y lograr reconocimiento.

Recursos: talento Humano, Recursos Financieros

Aplicar I&D para mejorar los productos actuales y diseñar nuevos productos en madera

Para lograr este objetivo tendremos en cuenta estrategias ofensivas como la **diversificación concéntrica**, que consiste en ofrecer nuevos productos que complementen la comercialización de accesorios en madera.

También nos permite implementar estrategias de **innovación**, buscando nuevos mercados y nuevos productos.

Igualmente estaríamos utilizando estrategias de crecimiento vectorial horizontal y combinado, lo exige actividades intensas de investigación de mercado y desarrollo de producto.

Los indicadores de logro: Índice de incorporación de nuevos clientes e Índice de eficiencia en ventas, nos dan a conocer los clientes nuevos, clientes activos, total clientes y clientes del mercado objetivo.

Entre las tareas tenemos:

- Elaborar un presupuesto para I&D anual, dentro del cual se dedicara parte para hacer investigación y desarrollo de los clientes internos, que como se dijo anteriormente deben estar motivados, capacitados y dispuestos a alcanzar los objetivo de la empresa.
- Elaborar un manual de tiempos y movimientos que nos permita optimizar los procesos de producción y minimizar los costos de producción e invertir en nuevos productos.
- Contratar un experto en diseños en madera, con el propósito de innovar y modernizar los productos ya existentes.

Recursos: Talento humano, recurso tecnológico y recurso financiero.

Continuar con la comercialización de productos relacionados con el objetivo de incrementar las ventas y utilidades.

Para este objetivo aplicamos estrategias ofensivas o de crecimiento y concretamente la **diversificación concéntrica**, ya que se ha decidido ofrecer productos relacionados con su especialización primaria.

Las tareas son:

- Incrementar la publicidad de productos de ferretería y cerámica, tanto a nivel radial, como impreso y personalizado.
- Crear una base de datos de los mayoristas de productos relacionados para adquirir mayores descuentos y ser más competitivos en el mercado.
- Determinar que marca de cerámica es la más solicitada y que sea más rentable para mantener un stock de inventario que permita agilidad en la venta.

Tiempo: Durante el mes de enero y febrero de 2008.

Metas:

- Lograr la distribución de las marcas más reconocidas de cerámicas
- Lograr la distribución de ferretería
- Dar valor agregado al servicio y lograr la satisfacción del cliente.

Recursos:

- Talento Humano
- Recurso Financiero

Realizar alianzas estratégicas para la aplicación de I&D en productos y procesos, producción y comercialización a nivel nacional e internacional de manera conjunta.

Para este objetivo nuevamente nos ubicamos en las **estrategias ofensivas o de crecimiento** y particularmente en las **alianzas estratégicas**, que permiten unir fuerzas para lograr beneficios en común sin que cada empresa pierda su identidad. El sector de maderas se caracteriza por su individualidad y falta de asociaciones, es por esto que se presenta mucha competencia desleal que causa estragos en las empresas conformadas legalmente. Por tal motivo este es uno de los objetivos en los que se debe trabajar arduamente, ya que no es fácil tomar la iniciativa y lograr un acercamiento entre los propietarios, pero que es uno de los más importantes ya que los costos de la tecnología de punta no están al alcance de todo el mundo y se necesita de las alianzas para ser competitivos en mercados globalizados.

Responsables: Todos integrantes de la empresa

Tareas:

- Lograr acercamiento y concientización de las empresas del sector maderero.
- Integrarse a programas gubernamentales que permitan realizar acciones que beneficien al sector.
- Elaborar plan de actividades anual con programas gubernamentales para facilitar el acercamiento y conocimiento de los integrantes del sector maderero.

Tiempo: Durante los meses de marzo y abril de 2008

Metas:

- Conseguir transferencia tecnológica que en nuestro medio requiere de capital considerable y que únicamente aliándose es factible su transferencia.
- Minimizar costos de producción
- Obtener mayor producción en menor tiempo y satisfacer mercados nacionales e internacionales.
- Adquisición de materiales primas a menores precios y facilidades de pago.
- Reconocimiento de programas de gobierno para obtener capacitaciones y certificaciones.

Recursos:

- Talento Humano
- Recurso Tecnológico
- Financiación
- Empresas del sector

14. CONCLUSIONES

- ✓ Después de analizar diferentes aspectos del entorno tanto interno como externo de la empresa Acabados y Maderas el Naranjo, se prevé que esta tienen muchas posibilidades para corregir falencias de tipo productivo y comercial debido a que posee toda la capacidad gerencial para llevarlo a cabo, de igual manera incrementar su nivel de ventas y rentabilidad mediante la incursión de nuevos productos y servicios no solo en el departamento sino en la mayoría de las ciudades del territorio Colombiano donde los productos en madera tiene gran receptividad en el mercado.
- ✓ El diseño del plan estratégico parte del análisis de diferentes variables que intervienen en la dinámica operativa de la empresa, por ello el plan de acción va encaminado hacia el fortalecimiento día a día de su nivel de eficiencia productiva satisfaciendo de esta manera al cliente sin que sea necesario los máximos estándares de tecnología, sino mediante reestructuración de procesos.
- ✓ Dado el reconocimiento que tiene la empresa en la ciudad de San Juan de Pasto, y la aceptación de sus productos se puede pensar que mediante la aplicación de I&D en productos le generaría un futuro promisorio en el sector maderero, debido a que sus diseños pueden llegar a ser innovadores y únicos en el mercado.
- ✓ La apertura de nuevos mercados a través de tratados de libre comercio hace necesario las alianzas estratégicas no solo para tecnificar procesos sino también para posicionar una marca única en conjunto, por ello es importante que la empresa siga con sus esfuerzos de impulsar el desarrollo económico del sector a través de los PRODES.
- ✓ Es importante dirigir esfuerzos encaminados hacia la internacionalización de empresas regionales para lo cual es necesario contar con asesoría especializada en el manejo de estándares de calidad a nivel global.

15. RECOMENDACIONES

- ✓ Sin duda alguna la aplicación del plan estratégico será una herramienta útil para mejorar la operatividad de la empresa en las áreas productiva y comercial para de esta manera contribuir hacia el crecimiento económico empresarial y del departamento.
- ✓ La calidad no solo se logra mediante maquinaria de ultima tecnología, también es posible mediante la reestructuración de procesos que permita con la maquinaria existente mejorar aspectos que conlleven hacia la calidad, como minimizar tiempos, tecnificar cortes y cepillado para disminuir desperdicios y contribuir paralelamente hacia la conservación del medio ambiente con una producción limpia.
- ✓ Hacer investigación de mercados para lograr una mayor cobertura del mercado no solo en el departamento de Nariño sino a nivel nacional, el empresario posee toda la capacidad gerencial y tenacidad para lograr excelentes resultados mediante la promoción de productos en madera y relacionados.
- ✓ Es importante dirigir parte de las utilidades generadas hacia la tecnificación constante de procesos y especialización del personal.
- ✓ La atención al cliente debe continuar mejorándose mediante la prestación de servicios que la competencia no tenga, por ejemplo el servicio a domicilio, capacitar al personal sobre manejo y uso de los productos en madera y relacionados para brindar una mejor asesoría postventa tanto dentro del almacén o donde el cliente lo requiera.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA MICRO, MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA, ACOPI. Mypimes. En: Revista Pyme. Edición 10. Bogotá, Agosto de 2006. 45 p.

CORTES AGUDELO, Oscar. Administración para todos – enfoque en sistemas. Cali: Universidad Libre, 1992, 77 p.

FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria, 1999. 249 p.

LONDOÑO CHICA Carlos. Guías de las empresas de éxito en: gerencia y Recursos Humanos. Bogotá: Norma, 1999. 114 p.

RESTREPO William. El mundo de la organización en el contexto del marketing estratégico. Disponible en Internet WWW. Google. Com. 2 de abril de 2005.

REVELO Wilson. Módulo de gerencia estratégica, San Juan de Pasto, 2002. 75 p.

SALAZAR CARREÑO, Claudia y otros. Plan estratégico del subsector de aserraderos de la ciudad de San Juan de Pasto, 2005. 120 p.

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1990. 145 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C.: 3R. 2000. 220 p.

ANEXOS