

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MADERAS DEL PACIFICO” DE
SAN JUAN DE PASTO. PERIODO 2009 – 2011**

**LUIS ALFONSO DELGADO YELA
JAVIER MAURICIO NARVAEZ ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES – VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MADERAS DEL PACIFICO” DE
SAN JUAN DE PASTO. PERIODO 2009 – 2011**

**LUIS ALFONSO DELGADO YELA
JAVIER MAURICIO NARVAEZ ORTIZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Esp. RAFAEL LLERENA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES – VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2009

RESUMEN

El desarrollo de la investigación contempla las etapas que conforman el Plan estratégico para la Empresa Maderas del Pacífico dedicada a la actividad de comercialización transformación de la Madera. Se analiza el ambiente externo, interno y competitivo que influye sobre el desarrollo de sus procesos comerciales, a partir del cual se definen las estrategias más convenientes y eficaces para posicionar a la empresa, que están relacionadas con el desarrollo y penetración del mercado y la diversificación concéntrica.

Estas estrategias se consolidan en un plan de acción formulado para el período 2009 – 2011, donde mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y los precios competitivos que ofrece la empresa, se destaca la importancia de realizar una campaña masiva de publicidad, promoción y ampliación de mercado a nivel regional para el futuro crecimiento y consolidación de la empresa en un mercado donde la presencia de la competencia es significativamente fuerte.

De igual manera, se destaca la formulación del direccionamiento estratégico que orientará las actividades a seguir por la empresa en el tiempo; su misión, visión, principios y valores corporativos y sus objetivos empresariales, factores sin los cuales, el desarrollo del proceso de planeación estratégica que se prevé impulsara la empresa a partir del plan de acción, no tendría validez, puesto que estos representan el horizonte y el comportamiento a seguir por todos los miembros de la organización.

ABSTRACT

The development of the investigation contemplates the stages that conform the strategic Plan for the Company Wood of the Pacifico dedicated to the activity of commercialization transformation of the Wood. The external atmosphere is analyzed, I intern and competitive that influences on the development of its commercial processes, starting from which you/they are defined the most convenient and effective strategies to position to the company that you/they are related with the development and penetration of the market and the concentric diversification.

These strategies consolidate in an action plan formulated for the period 2009 - 2011, where by means of the use of the quality of the products and the competitive prices that he/she offers the company, he/she stands out the importance of carrying out a massive campaign of publicity, promotion and market amplification at regional level for the future growth and consolidation of the company in a market where the presence of the competition is significantly strong.

In a same way, he/she stands out the formulation of the strategic direccionamiento that will guide the activities to continue for the company in the time; their mission, vision, principles and corporate values and their managerial objectives, factors without those which, the development of the process of strategic planeación that you prevé impelled the company starting from the action plan, he/she would not have validity, since these they represent the horizon and the behavior to continue for all the members of the organization.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1. TÍTULO.....	16
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	20
5. MARCO DE REFERENCIA.....	21
5.1 ANTECEDENTES.....	21
5.2 MARCO TEÓRICO.....	22
5.3 MARCO CONTEXTUAL.....	32
5.4 MARCO CONCEPTUAL.....	35
5.5 MARCO LEGAL.....	36
6. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	38
6.1 COBERTURA TEMPORAL.....	38
6.2 COBERTURA ESPACIAL.....	38
7. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO.....	39
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
7.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	39

7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	39
8. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA Y EL SECTOR DE MADERAS	41
8.1 EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO.....	41
8.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR MADERERO.....	44
9. ANÁLISIS EXTERNO DEL MACROAMBIENTE	47
9.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	47
9.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	49
9.3 ENTORNO POLÍTICO LEGAL.....	53
9.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	54
9.5 ENTORNO AMBIENTAL.....	55
9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	55
9.7 PERFÍL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	56
10. ANÁLISIS INTERNO.....	67
10.1 ADMINISTRACIÓN.....	67
10.2 MERCADEO Y VENTAS.....	68
10.3 FINANZAS	68
10.4 PRODUCCIÓN	69
10.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	70
10.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN POR COMPUTADORA	70
10.7 ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	70
10.8 PERFÍL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	72
10.9 ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	79
10.10 ANÁLISIS COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER	89
10.11 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	91
10.12 MATRIZ DE AMENAZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES Y FORTALEZAS (DOFA).....	93

10.13 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	96
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO.....	99
11.1 MISIÓN	99
11.2 VISIÓN.....	99
11.3 VALORES COORPORATIVOS	99
11.4 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	100
11.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	100
12. FORMULACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO.....	101
12.1 MATRIZ DE CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL BOSTON CONSULTING GROUP	101
12.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	103
12.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	105
12.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	106
12.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA (MCPE).....	107
13. PLAN DE ACCIÓN.....	110
13.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL	110
13.2 INDICADORES DE GESTIÓN	114
14. CONCLUSIONES	117
15. RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS.....	124

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Empresa Maderas del Pacifico.	43
Figura 2. Proceso de la Cadena Comercial en Maderas del Pacifico	46
Figura 3. Fuerzas que mueven la competencia en el sector maderero.	89
Figura 4. Matriz BCG	102
Figura 5. PEYEA.....	104
Figura 6. Matriz IE.....	105
Figura 7. Matriz de la gran estrategia	106

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Ubicación Geográfica de Pasto.	33
Gráfico 2. Pirámide poblacional de Pasto. Año 2009.....	49
Gráfico 3. Estrato de los clientes de la empresa Maderas del Pacifico.....	79
Gráfico 4. Clasificación de los clientes de acuerdo a su actividad.....	80
Gráfico 5. Antigüedad gde los clientes.....	81
Gráfico 6. Factores decisivos de compra por los clientes.....	82
Gráfico 7. Competidores para la empresa Maderas del Pacifico.....	85
Gráfico 8. Razones de compra en la competencia.....	86
Gráfico 9. Comparación entre competidores.....	87
Gráfico 10. Productos de mayor demanda.....	88
Gráfico 11. Grafico de vulnerabilidad.....	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población total y crecimiento poblacional de Pasto periodo 2005-2011. .47	
Tabla 2. Tasa de natalidad y mortalidad en Colombia periodo 2000-2009.48	
Tabla 3. Tasa de natalidad y mortalidad en Pasto periodo 1995-200948	
Tabla 4. Población económicamente activa en Pasto periodo 2001-2008 (En miles de habitantes).49	
Tabla 5. Crecimiento del PIB Colombia y Nariño periodo 2001-2008.....50	
Tabla 6. Tasa de inflación en Colombia y Pasto periodo 2000-2008.51	
Tabla 7. Tasa de desempleo Colombia y Pasto periodo 2000-2008.....51	
Tabla 8. Balanza Comercial Nariño en dólares periodo 2000-2008.....52	
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)56	
Tabla 10. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)57	
Tabla 11. Matriz de evaluación integrada del entorno.59	
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)71	
Tabla 13. Perfil de la capacidad interna (PCI)72	
Tabla 14. Matriz de evaluación integrada interna73	
Tabla 15. Estrato de los clientes de la empresa Maderas del Pacifico.79	
Tabla 16. Clasificación de los clientes de acuerdo a su actividad.....80	
Tabla 17. Antigüedad de los clientes.81	
Tabla 18. Factores decisivos de compra por los clientes.....82	
Tabla 19. Valoración de la Empresa Maderas del Pacifico por sus clientes84	
Tabla 20. Competidores para la empresa Maderas del Pacifico.....84	

Tabla 21. Razones de compra en la competencia	85
Tabla 22. Comparación entre competidores	86
Tabla 23. Productos de mayor demanda	87
Tabla 24. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	90
Tabla 25. Matriz de perfil competitivo (MPC)	92
Tabla 26. Matriz de amenazas – oportunidades – debilidades y fortalezas (DOFA)	94
Tabla 27. Matriz de vulnerabilidad	96
Tabla 28. Análisis de vulnerabilidad.....	97
Tabla 29. Participación del producto en el mercado.	101
Tabla 30. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	103
Tabla 31. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	108
Tabla 32. Plan de acción	111

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista de análisis situacional interno de la empresa maderas del pacifico del municipio de san juan de pasto 2009-2011.....	125
Anexo B. Encuesta de análisis situacional interno de la empresa maderas del pacifico del municipio de san juan de pasto 2009-2011.....	128
Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa maderas del pacifico del municipio de san juan de pasto 2009-2011.....	129
Anexo D. Encuesta dirigida a proveedores de la empresa maderas del pacifico del municipio de san juan de pasto 2009-2011.....	132

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, donde son constantes los cambios de tipo económico, político y social, las organizaciones se han visto obligadas a asumir nuevos retos de carácter administrativo y competitivo para no quedar excluidas del mercado global; ante lo cual es imprescindible plantear estrategias que estén encaminadas a desarrollar ventajas competitivas que permitan generar resultados eficientes, utilizando la tecnología necesaria, la información pertinente y tomando decisiones enfocadas a lograr una diferencia en el mercado.

En este sentido surge la necesidad para la Empresa Maderas del Pacífico de realizar un análisis del entorno interno, con el propósito de evaluar sus fortalezas y debilidades, poniendo en consideración la importancia de cada una de ellas y posteriormente haciendo una evaluación en procura de plantear políticas y estrategias que mejoren la parte interna de la organización y hagan frente a sus aspectos negativos; además el entorno externo en procura de analizar las oportunidades que pueda brindar el contexto local, nacional y mundial y las posibles amenazas que impidan su funcionamiento, esto con el objetivo primordial de crear un plan estratégico que permita alcanzar en el largo plazo las metas y objetivos empresariales, promoviendo su competitividad y modernización de su aparato productivo, administrativo y comercial.

Estas bases teóricas y prácticas se convertirán en una de las herramientas primordiales que tendrán la parte directiva y los trabajadores de la organización, los cuales deben realizar un trabajo conjunto y armónico con miras a lograr la competitividad y sostenibilidad en el largo plazo, permitiendo enfrentar las nuevas tendencias tecnológicas y la creciente competencia.

1. TÍTULO

Plan estratégico para la empresa “Maderas del Pacifico” de San Juan de Pasto.
Periodo 2009 – 2011

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El subsector de aserraderos de San Juan de Pasto ejerce actividades económicas de comercialización y transformación de madera elaborada y en bruto. La provisión de la materia prima es suministrada por las zonas madereras y forestales de los departamentos de Nariño y Putumayo.

Las empresas aserradoras de San Juan de Pasto están dedicadas al proceso de transformación y comercialización de la madera, cuentan en su mayoría de uno a cinco empleados, quienes devengan salarios y prestaciones de ley. La gerencia es ejercida por el propietario, quien administra el negocio de acuerdo a los conocimientos y experiencia adquirida en el ramo, hecho que en gran medida dificulta la competitividad, debido al escaso conocimiento en el tema de administración, lo que los ha sumido en una actitud de conformismo y por ende el entusiasmo por sacar adelante a la empresa es insuficiente.

Específicamente la Empresa Maderas del Pacifico ejerce una labor productiva de transformación y comercialización de la madera, donde la materia prima se constituye en parte fundamental para el desarrollo de la empresa y sus trabajadores en el corto, mediano y largo plazo.

Para que sea posible la transformación y comercialización de la madera, la firma Maderas del Pacifico necesita de proveedores, de gran variedad de recursos forestales, que utilicen técnicas de reforestación adecuadas para impedir la escasez de la materia prima en el corto, mediano y largo plazo; estos proveedores se encuentran ubicados en los Departamentos de Cauca, Putumayo y Nariño, siendo los principales y más cercanos productores de la madera, permitiendo el abastecimiento a todos los aserraderos de la ciudad de San Juan de Pasto.

Maderas del Pacifico, posee una capacidad instalada adecuada a la demanda del mercado regional, sin embargo, su participación a nivel nacional e internacional es muy baja o casi nula, por no contar con los recursos para competir con empresas relacionadas con el ramo.

En lo que hace relación a la administración de Maderas del Pacifico es importante aclarar que ésta la realiza el propietario, quien no posee los conocimientos profesionales y gerenciales necesarios para llevar a cabo esta actividad; por lo cual ejerce las funciones de manera empírica, además, el administrador dirige a los operarios y está a cargo de la empresa.

El sistema contable y financiero que tiene la organización no es totalmente eficiente, pues su función está limitada a realizar únicamente los estados financieros obligatorios dejando a un lado el análisis exhaustivo de los mismos, dificultando la visión financiera del negocio y a su vez una toma de decisiones técnica y oportuna.

Es importante resaltar que uno de los factores externos que influye de una u otra manera en Maderas del Pacífico, está relacionado con la canalización de recursos de crédito de fomento industrial para posibles proyectos de inversión en la empresa, ya que estos son de difícil acceso debido a las dificultades en los trámites para adquirirlos.

La situación actual de Maderas del Pacífico, se centra en la escasa creación y aplicación de políticas internas que generen cambios positivos en todas y cada una de las áreas de la firma que permitan la competencia satisfactoria en el mercado regional, nacional e internacional. Esta competencia se torna exitosa sólo con el trabajo continuo y eficiente de cada uno de los integrantes de la organización.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las características del plan estratégico para la Empresa Maderas del Pacífico?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cómo es el entorno externo de la Empresa Maderas el Pacífico de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cómo es el entorno interno de la Empresa Maderas el Pacífico de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuál sería el direccionamiento estratégico de la Empresa Maderas del Pacífico de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuáles podrían ser las estrategias de desarrollo para la Empresa Maderas del Pacífico de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuál sería el plan de acción que mejore la competitividad de Maderas del Pacífico de San Juan de Pasto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa Maderas del Pacifico de San Juan de Pasto para el periodo 2009 - 2011.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un análisis del entorno externo de la Empresa Maderas el Pacifico de San Juan de Pasto.
- Hacer un análisis del entorno interno de la Empresa Maderas el Pacifico de San Juan de Pasto.
- Formular el direccionamiento estratégico de la Empresa Maderas del Pacifico de San Juan de Pasto.
- Formular y seleccionar estrategias a desarrollar por la Empresa Maderas del Pacifico de San Juan de Pasto.
- Diseñar un plan de acción para la empresa Maderas del Pacifico de San Juan de Pasto.

4. JUSTIFICACIÓN

La importancia de esta investigación se soporta principalmente en la creación de una estrategia empresarial para la organización Maderas del Pacifico, con el fin de que ésta enfrente los nuevos retos que trae consigo el mercado.

Además, si se tiene en cuenta que el sub-sector de aserraderos del Municipio de San Juan de Pasto tiene muchas falencias en la parte administrativa, competitiva y gerencial, este estudio se encamina hacia el análisis de las debilidades internas y el entorno externo para la firma Maderas del Pacifico, con el objetivo de superar deficiencias en la gestión comercial, capacidad productiva, desarrollo del talento humano y mejoramiento de la infraestructura física, generando a su vez una alternativa de solución aplicable a la situación actual de la empresa, de tal manera que se reactive y se alcancen los objetivos empresariales.

Lo anterior permite la consolidación de la empresa generando unas condiciones óptimas y estables de empleo para los trabajadores de Maderas del Pacifico, sumado a una buena rentabilidad para los empresarios. Cabe resaltar, que el papel que juega el medio ambiente en este campo es trascendental para la garantía de las materias primas y por ende la sostenibilidad de la actividad comercial de la serrería.

Así mismo, esta visión a largo plazo genera condiciones favorables, para el proceso de internacionalización de la empresa y conjuntamente el máximo aprovechamiento de los acuerdos de comercio bilaterales o multilaterales vigentes, los cuales han dejado de ser una amenaza para convertirse en una gran oportunidad para la generación y resurgimiento de negocios productivos y comerciales.

Este proyecto es fundamental para la organización porque se toma una necesidad sentida de Maderas del Pacifico, desarrollando una alternativa a través de la elaboración de un plan estratégico, que le permita competir a nivel regional, nacional e internacional.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 ANTECEDENTES

Para la realización de esta investigación se tomará como referencia algunos estudios de la industria de la madera, donde se destacan los siguientes: a nivel regional, el estudio realizado sobre "La industria de la madera en el casco urbano del municipio de Pasto y corregimiento del Encano departamento de Nariño"¹, donde se identifican las especies forestales de mayor demanda, maquinaria y técnicas en cuanto a la transformación de la madera. En términos precisos, se hace un estudio sobre el entorno forestal, origen de la madera que se comercializa en la ciudad de San Juan de Pasto, condiciones de compra de los aserraderos en cuanto a aspectos fitosanitarios así como la infraestructura, incluyendo maquinaria, técnica para control de calidad y talento humano. Se clasifica también los aserraderos de mayor y menor competencia tecnológica, diversificación de productos y estrategias de distribución de los mismos.

Otra investigación es la titulada "Situación actual de los aserraderos y sus principales especies que se comercializan en el municipio de Olaya Herrera departamento de Nariño, 2007"². Esta investigación logró identificar que las especies madereras de mayor comercialización son: sajo, achapo y cedro. Así mismo se conoció que la principal entrada de madera hacia los aserraderos es por el río Patía, puesto que las zonas aledañas a este proporcionan gran variedad de material maderable, así como fue posible también verificar que la presentación más utilizada y comercializable es la madera por bloques la cual facilita su transporte dentro y fuera de la región manteniendo la dimensión.

Respecto a estudios de carácter nacional se encuentra el desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia, con la investigación "características y estructura del sector forestal-madera-muebles en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005" donde se observó que en Colombia, el sector de la madera y sus productos viene ganando terreno en productividad y competitividad, pero aún muy lejano de la dinámica del resto de la Industria Manufacturera del país. Por su parte, el sector

¹ PATIÑO TERÁN, Jhony Rolando. ROMO VILLOTA, William Fernando. La industria de la madera en el casco urbano del municipio de Pasto y corregimiento del Encano departamento de Nariño. Pasto, 2007. 134 p. Trabajo de grado (Ingeniero Forestal). CESMAG. Facultad de Ingeniería.

² MONTAÑO, Jimmy Oberman. QUINTERO, Guillermo Mauricio. La situación actual de los aserraderos y sus principales especies que se comercializan en el municipio de Pasto, departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 2007. 145 p. Tesis de grado (Ingeniero Forestal). CESMAG. Facultad de Ingeniería.

de fabricación de muebles en Colombia ha mejorado en lo que a productividad y competitividad se refiere, por cuanto su dinámica ha sido superior a la de la Industria Manufacturera Nacional. Sin embargo pese a las ventajas derivadas de su ubicación geográfica y por las condiciones de algunas áreas aptas para la reforestación, Colombia no ha aprovechado las inmensas oportunidades que ofrece el comercio internacional de productos forestales, mercado que ocupa hoy en día el tercer lugar en el mundo, después del petróleo y el gas.³

En el ámbito internacional uno de los países que más ha desarrollado investigaciones relacionadas con este sector es Argentina, donde uno de los estudios más destacados es el elaborado por el Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios de este país, denominado “Plan Estratégico Sector Maderas y Muebles Mendoza 2006”. En esta investigación se plasmó un documento de consenso, donde se concretan las grandes decisiones que orientarán la marcha del Sector hacia metas de excelencia. Por otro lado, se expuso las tendencias de cambio más importantes y previsibles en el entorno futuro de la industria en la provincia.⁴

5.2 MARCO TEÓRICO

“La planeación estratégica desde el punto de vista de la administración, la estrategia sistémica empresarial, es el desarrollo ordenado de sus objetivos y acciones a largo plazo, para lograr estos objetivos y acciones la organización pone al servicio de la estrategia los recursos humanos, recursos materiales, técnicos, al igual que todo tipo de plan, teniendo en cuenta los problemas o posibles dificultades a nivel político, económico y cultural”⁵.

La planeación estratégica puede generar buenos resultados si los empresarios establecen metas y objetivos al iniciar cualquier proyecto, teniendo en cuenta los recursos a su disposición, objetivos claros, medibles, y alcanzables fijados en un periodo de tiempo determinado e identificado, y el beneficio que traerá consigo colocarlos en marcha. Las estrategias establecidas deben ser innovadoras y creativas, que permita ser más competitivos en un mundo cambiante y globalizado, y lo más importante, tomar decisiones precisas y oportunas ante cualquier contingencia de orden administrativo, operativo, gerencial o comercial. Más concretamente, es un proceso mediante el cual la Organización define su Visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de la D.O.F.A. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la

³ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de Trabajo No. 95. 2005.

⁴ Disponible en www.laits.org.ar.

⁵ CORTES AGUDELO, Oscar. Administración para todos- Enfoque en sistemas. 5ª edición. Cali: Universidad Libre 1992. Pág. 77.

obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio.

Por tanto dentro del proceso de planeación estratégica la metodología a seguir es en primer lugar el análisis del sector interno a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI); instrumento que permite formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas 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 MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Sin importar la cantidad de factores que se incluyen en una MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en la parte interna, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. La MEFI, al igual que la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), debe incluir entre 10 y 20 factores claves. 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 fortaleza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la MEFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación⁶.

La MEFI permitirá identificar las debilidades y fortalezas de mayor impacto para la empresa, estos factores resultantes serán objeto de aplicación en la matriz DOFA.

Posteriormente, para complementar el proceso de evaluación del entorno, se hace necesario el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la MEFE, 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

⁶ FRED R., David. Conceptos de Administración estratégica. México: Miembro de la cámara nacional de la industria.1999. pág. 184.

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 externas⁷.

Sumado a esto se puede determinar el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), 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 de análisis, en segundo lugar se identifica las oportunidades y amenazas, con lluvia de ideas, posteriormente se agrupan las oportunidades y amenazas en: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, y 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 último se ponderan las oportunidades y amenazas y se analiza la matriz de acuerdo al impacto del medio externo⁸.

El perfil de oportunidades y amenazas es una herramienta importante para el análisis del 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.

La MEFE 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.

De igual manera una vez que se haya analizado el entorno interno y externo de la empresa se procede a examinar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas 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 MEFE tienen el mismo significado. Sin embargo los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y

⁷ Ibíd. Pág. 145.

⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C: 3R, 2000. Pág. 140

externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una MEFE y una MPC en primer lugar, los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se puede concretar en cuestiones internas.

En cuanto a la interpretación solo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fortaleza 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 fortaleza, 4= mayor fortaleza⁹.

Como método complementario del POAM, MEFI y MEFE se encuentra la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) la cual ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en relación de 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 lo tanto global. El desarrollo de una estrategia comprende tres puntos clave: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que está haciendo 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 o en la capacidad de repuesta.

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 amenazas¹⁰.

Las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la organización, de la posición o

⁹ FRED, Op.cit., Pág. 146

¹⁰ SERNA, Op.cit., Pág. 158.

función de la dirección empresarial. Lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias.

Allan Rowe describe el **Análisis de Vulnerabilidad** como un proceso integrado por las siguientes etapas:

- Identificación de puntales: entendiéndose por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Tales factores pueden referirse a los factores 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 del mercado puede aumentar los inventarios, lo cual ocasiona altos costos para la compañía.
- Evaluación de las consecuencias de dichas amenazas para la empresa.
- Valorizar el impacto: evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto.

Esto puede hacerse en una escala de 0 a 10, en la que 0 indica 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 ejecutivos¹¹.

Referente a la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) es una extensión de varios métodos presentados y analizados por Allan Rowe¹². 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 desarrollar una estrategia administrativa para la Empresa Maderas del Pacifico.

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

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

¹¹ ROWE J. Allan. Strategic Management & Business Policy. Capítulo VI.1989. Pág. 142

¹² Ibid., Pág. 186

- 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 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 determinado cuadrante, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante¹³.

El análisis del portafolio desarrollado por el grupo consultor Boston Consulting Group (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 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 tiene 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.

¹³ Ibid.

- *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 del 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 “perros rabiosos”, los cuales son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los “perros rabiosos” generalmente, permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo¹⁴.

Con esta matriz se identificará 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.

También se debe tener en cuenta dentro del análisis la Matriz Interna Externa (IE) que 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 la MEFI en el eje X al igual que los totales ponderados de MEFE en el eje Y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE. En el eje X de la matriz IE, un total ponderado entre 1.0 y 1.99 de MEFI

¹⁴ *Ibid.*, Pág. 221.

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 MEFE 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 la 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 tal vez 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 tercer lugar, una recomendación frecuente para las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desinvertir¹⁵.

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

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

Todo el anterior proceso conllevará a desarrollar la matriz de la Gran Estrategia la cual se basa en dos dimensiones evaluativas; la posición estrategia 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 ubica en el cuadrante I, están en una posición estratégica fuerte. En el caso de estas empresas, las estrategias más convenientes serían penetración del mercado, y desarrollo del mercado y producto, no es aconsejable que una empresa que se ubica en este cuadrante se aleje de sus ventajas competitivas. Cuando una empresa ubicada en este cuadrante tiene demasiados recursos, entonces la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

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

¹⁵ Ibid.

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 promisorio¹⁶.

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.

Finalmente con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) se establecerá, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. La MEFE, la MEFI, 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 viables¹⁷.

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.

Es importante aclarar que dentro del proceso de planeación estratégica no se debe dejar de lado factores determinantes como la asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las empresas ante la globalización, la cual se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y al mismo tiempo abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas tales como: diseño, manufactura, comercialización, servicio posventa, etc.¹⁸

Las empresas deben unificar esfuerzos que les permitan llevar a cabo los diferentes procesos operativos, ya sea en la adquisición de materia prima, innovación en sus productos o servicios, con la ayuda tecnológica, financiera, entre otras; es decir, aprovechar las oportunidades y habilidades de cada empresa y encaminarlas hacia un beneficio común; para enfrentar los cambios y sobrevivir a la competencia, especialmente la desleal.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ PALLARES VILLEGAS, Zoilo. Conferencia sobre la asociatividad empresarial. San Juan de Pasto: s.n, 2003. p.60.

La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño para competir con nuevos mercados, y lo más importante, satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos.

Por otra parte es necesario centrar las estrategias sobre el desarrollo del talento humano, para el autor Luis Eduardo Benítez Hernández, es necesario generar un aprendizaje continuo entre empresa y empleados para lograr el mejoramiento continuo de dicho factor¹⁹.

El éxito o fracaso de la firma depende de la disposición y actitud del trabajador hacia su tarea, resultado que solo se obtendrá cuando hay interés por el desarrollo personal del trabajador, el cual es un recurso valioso porque posee creatividad, inteligencia y capacidad de aporte en la solución de problemas y decisiones.

Hoy en día se debe tener una mentalidad abierta y adaptarse rápidamente al cambio, la competencia exige que las empresas cuenten con personal calificado y preparado para satisfacer las necesidades de los clientes. El gerente debe implementar la capacitación y educación continua en todos los niveles de la empresa, permitiendo que los empleados se desarrollen mejor a través de seminarios, conferencias, videos, etc. que les permita asumir y propiciar ese cambio continuo en forma positiva.

Sumado a lo anterior es de vital importancia fomentar el trabajo en equipo, puesto que es uno de los mecanismos más efectivos para lograr la eficiencia organizacional, porque se deja de lado los intereses individuales para dar paso a los intereses de la empresa que traerá como resultado final la calidad del producto y servicio²⁰.

El trabajo en equipo estimula al individuo en su sentido de pertenencia a la empresa a través de la participación activa en el proceso de toma de decisiones, y los diferentes puntos de vista se traducen en soluciones más creativas a los diversos problemas; el recibir retroalimentación facilita al individuo identificar sus debilidades y fortalezas, además de contar con el apoyo para su crecimiento personal.

Por último otro aspecto a tener en cuenta es proporcionar la motivación continua en el trabajo, al respecto Herzberg propone: “el enriquecimiento del cargo, el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples del cargo por tareas

¹⁹ BENITEZ HERNANDEZ, Luis Eduardo. Carta en Gerencia. Revista Mueble y La Madera. Santa Fe de Bogotá: Norma, 1998. Pág.37.

²⁰ LONDOÑO CHICA, Carlos. Guías de las empresas de éxito. Gerencia y recursos humanos. Bogotá. Norma, Pág. 114.

más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que el empleado pueda lograr su autorrealización”²¹.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

La investigación a realizó en el municipio de Pasto Nariño, ciudad que se encuentra situada sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida (Ver gráfico 1). Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros. La ciudad de Pasto, cabecera municipal y capital del Departamento de Nariño, está situada a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77° 17' y 2" de longitud al oeste de Greenwich ²².

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

²¹ *Ibíd.*, Pág. 100.

²² DEPARTAMENTO DE NARIÑO. disponible en: www.umariana.edu.co/conozcamos_narino.htm

se presentaba en ese momento para ingresar al sector del comercio de madera en la ciudad de Pasto. Cabe resaltar que se logran unas ventas espectaculares inclusive llegando a abastecer mercados de Cundinamarca, Valle del Cauca, Cauca y Santander.

El incremento en este mercado, hace que se asesore de una administradora profesional, que en aras de sacar adelante aun más el negocio, se convirtió más bien en una especie de freno al auge que traía el depósito, ya que a finales del 2000 sus ventas disminuyen en un 40% y la planta de personal empieza a sufrir muchos cambios debido a la renuncia por malos manejos administrativos, lo que ocasionaba la deserción del mismo a causa de la baja motivación y el no pago cumplido de nomina.

A mediados del 2001 surge para la señora la idea de subarrendar MADERAS DEL PACIFICO, a causa del desgaste que la señora PASTAS presenta sin lograr resultado alguno a pesar de los cambios hechos con el propósito de mejorar los resultados presentados al inicio de operaciones.

Es así como se constituye un nuevo dueño, la señora ALBA ISABEL DELGADO, quien asume las riendas del DEPOSITO MADERAS DEL PACIFICO, pagando las deudas y colocándose al día con los proveedores y colocando un capital de trabajo suficiente para contrarrestar la demanda y con ello enfrentar nuevamente el mercado y la competencia, ya para el año 2002 el depósito Maderas del Pacifico cuenta con 15 trabajadores sin incluir el contador y el auxiliar de oficina, y destacándose ampliamente en el mercado local y en el interior del país, dentro de los cinco años siguientes.

A principios del año 2007 se presenta una crisis en la demanda del sector maderero, lo que ocasiona una reducción sustancial en el comercio del mismo, sometiendo nuevamente al depósito a turbulentas situaciones de desequilibrio económico, esto enfáticamente sumado a una débil por no decir inexistente política clara de administración estratégica.

A principios del año 2008 se ve en la imperiosa necesidad de reducir su planta de personal y es hasta la fecha cuando cuenta apenas con 10 trabajadores. Remitiéndonos hacia atrás, esto se debió a que muchos propietarios de negocios como carpinterías, ebanisterías y otros como fabricas de muebles y varios, ven en la presencia de captadoras ilegales de dinero la facilidad para incrementar su patrimonio sin necesidad de trabajar sino aguardando cada mes la triplicación de su capital invertido gracias a la venta de sus negocios. Ello trajo consigo que nadie quiere trabajar ni mucho menos invertir en negocios que no representaban ganancias como las de dichas inversoras.

Las ventas bajan drásticamente en un 60%, llevando esto al despido de personal y contar laboralmente a cambio de prestación de servicios que hace por una parte

disminuir la carga prestacional y buscar de alguna manera el resurgir de este negocio.

Con el paso de los años la empresa logra mejorar la situación del negocio y consigo volver a brindar prestaciones sociales a los empleados, además, se creó un sistema de recompensa con el propósito de mejorar la motivación del personal y con ello su productividad.

5.4 MARCO CONCEPTUAL

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

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

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización.

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

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

PLAN DE ACCION: Se materializa en un documento, indicando las alternativas de solución al problema, necesidad o deseo que se plantea en la región y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

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.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Son el conjunto de principios, creencias y valores que inspiran y guían 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.

VENTAJA COMPETITIVA: Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.

5.5 MARCO LEGAL

En este estudio se hace relación a las modificaciones a ley Mipymes, por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000, sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

En el artículo 1º, literal b) del artículo 1º de la ley 590 de 2000 quedará así: "b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes"²³, al respecto se encuentra que con esta nueva modificación se está estimulando a los aserraderos, quienes son los directos favorecidos porque pertenecen a las Mipymes y por ende necesitan de la formación de mercados competitivos para darse a conocer a nivel nacional e internacional.

El artículo 20 de la ley 590 de 2000, quedará así: "Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana"²⁴

El sector maderero de San Juan de Pasto, está incluido en el conjunto de MIPYMES, los cuales tienen unas estipulaciones que favorecen en gran medida a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la explotación económica, si se toman estos beneficios dichas empresas se harán acreedoras de rebajas en los impuestos y participaciones en el mercado, por ser los propietarios en la gran mayoría personas naturales que ejercen esta labor.

Referido a la reforma de la ley forestal de Colombia, también conocida como 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 otra acciones busca la regulación de las funciones administrativas del estado, de las actividades de protección y conservación relacionadas con los

²³ CONGRESO DE COLOMBIA. Modificaciones a la ley Mipyme. Revista Pyme. Bogotá: Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, 2004. Pág. 6.

²⁴ *Ibid.*

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 también para las empresas cuyo objeto social es la transformación de la madera en productos para el terminado de espacios físicos.

6. COBERTURA DEL ESTUDIO

6.1 COBERTURA TEMPORAL

La formulación del plan estratégico de la empresa Maderas del Pacífico se realizó a partir del mes de septiembre hasta el mes de noviembre del año 2009, teniendo como intervalo de referencia los años 2009-2011.

6.2 COBERTURA ESPACIAL

La investigación se efectuó en el municipio de San Juan de Pasto, en la empresa Maderas del Pacífico ubicada la calle 12 D No. 9 -88 Barrio las Lunas.

7. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo analítico, deductivo y descriptivo que busca mejorar los aspectos generales de la empresa Maderas del Pacifico, identificando oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas que contribuyan a proyectar estrategias enfocadas hacia el mercado, para que la empresa logre ser más competitiva.

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

PRIMARIAS: La principal herramienta que se utilizó fue la observación y las entrevistas directas dirigidas a todo el personal que tiene algún tipo de vinculación con la empresa Maderas del Pacifico.

SECUNDARIAS y TERCIARIAS: La información interna se pudo extraer de informes, estados financieros, manuales y toda la documentación interna existente relacionada con la empresa Maderas del Pacifico. Además, se utilizó libros de administración, economía y revistas especializadas en el tema. Por su parte se hizo necesario el uso de internet para actualización de información, nuevos datos y últimos avances respecto al tema.

7.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida en la investigación se presentada en forma escrita y graficada. De igual manera se realizó la tabulación de las encuestas que permitieron realizar un análisis interno de la empresa.

7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el análisis y desarrollo de este trabajo se tomó como área de estudio la planta de personal de la empresa Maderas del Pacifico conformada por diez (10) trabajadores a los cuales se les realizó un censo, de igual manera se aplicaran veinte (25) encuestas a clientes teniendo en cuenta la base de datos de la empresa, utilizando el método de selección aleatorio simple, así mismo se encuestaron a los tres (3) proveedores de la empresa y algunos competidores del subsector; con el objetivo de recolectar datos precisos que fundamentaron el problema de estudio y facilitaron el diseño del plan estratégico.

*** CALCULO DE LA MUESTRA**

N= 100

e= 0.10

z = 1.64

p= 50% = 0.5

q= 50% = 0.5

$$n = \frac{N \cdot (Z)^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(100) (1.64)^2 (0.5) (0.5)}{(100-1)(0.10)^2 + (1.64)^2(0.5) (0.5)}$$

n= 25.41

n = 25

8. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA Y EL SECTOR DE MADERAS

8.1 EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO

RESEÑA HISTORICA: La empresa Maderas del Pacifico viene funcionando desde el año 1997, en sus inicios en la ciudad de Tumaco y en la actualidad en la ciudad de Pasto, cuando su primera propietaria, la Señora Regina Pastas, vislumbro la idea de ampliar su mercado, al surtir de productos madereros el interior del país, desde el aserrío de su propiedad denominado Maderas los Cedros ubicado en este importante puerto pacífico, y contando con un local amplio en la ciudad de San Juan de Pasto y con ello expandir su cobertura y en un futuro inclusive traspasar las fronteras del comercio internacional es cuando verdaderamente arranca el proceso de creación de MADERAS DEL PACIFICO, la cual en marzo del mismo año nace formal y legalmente.

Con un capital inicial de \$20.000.000 representado en maquinas e inventario en madera, arranca operaciones comerciales el 17 de marzo de 1997, con una nomina de 6 trabajadores, entre ellos una secretaria y cinco operarios.

Para el año 1998 y con un manejo totalmente empírico la señora Regina Pastas, logra posicionar su negocio, ampliando su nomina de empleados a 10 operarios, aquí hay que resaltar que ella no conto nunca con un proceso de estudios de mercado para abrir el negocio ni mucho menos para afrontar la competencia que se presentaba en ese momento para ingresar al sector del comercio de madera en la ciudad de Pasto. Cabe resaltar que se logran unas ventas espectaculares inclusive llegando a abastecer mercados de Cundinamarca, Valle del Cauca, Cauca y Santander.

El incremento en este mercado, hace que se asesore de una administradora profesional, que en aras de sacar adelante aun más el negocio, se convirtió más bien en una especie de freno al auge que traía el depósito, ya que a finales del 2000 sus ventas disminuyen en un 40% y la planta de personal empieza a sufrir muchos cambios debido a la renuncia por malos manejos administrativos, lo que ocasionaba la deserción del mismo a causa de la baja motivación y el no pago cumplido de nomina.

A mediados del 2001 surge para la señora la idea de subarrendar MADERAS DEL PACIFICO, a causa del desgaste que la señora PASTAS presenta sin lograr resultado alguno a pesar de los cambios hechos con el propósito de mejorar los resultados presentados al inicio de operaciones.

Es así como se constituye un nuevo dueño, la señora ALBA ISABEL DELGADO, quien asume las riendas del DEPOSITO MADERAS DEL PACIFICO, pagando las

deudas y colocándose al día con los proveedores y colocando un capital de trabajo suficiente para contrarrestar la demanda y con ello enfrentar nuevamente el mercado y la competencia, ya para el año 2002 el depósito Maderas del Pacifico cuenta con 15 trabajadores sin incluir el contador y el auxiliar de oficina, y destacándose ampliamente en el mercado local y en el interior del país, dentro de los cinco años siguientes.

A principios del año 2007 se presenta una crisis en la demanda del sector maderero, lo que ocasiona una reducción sustancial en el comercio del mismo, sometiéndolo nuevamente al depósito a turbulentas situaciones de desequilibrio económico, esto enfáticamente sumado a una débil por no decir inexistente política clara de administración estratégica.

A principios del año 2008 se ve en la imperiosa necesidad de reducir su planta de personal y es hasta la fecha cuando cuenta apenas con 10 trabajadores. Remitiéndonos hacia atrás, esto se debió a que muchos propietarios de negocios como carpinterías, ebanisterías y otros como fabricas de muebles y varios, ven en la presencia de captadoras ilegales de dinero la facilidad para incrementar su patrimonio sin necesidad de trabajar sino aguardando cada mes la triplicación de su capital invertido gracias a la venta de sus negocios. Ello trajo consigo que nadie quiere trabajar ni mucho menos invertir en negocios que no representaban ganancias como las de dichas inversoras.

Las ventas bajan drásticamente en un 60%, llevando esto al despido de personal y contar laboralmente a cambio de prestación de servicios que hace por una parte disminuir la carga prestacional y buscar de alguna manera el resurgir de este negocio.

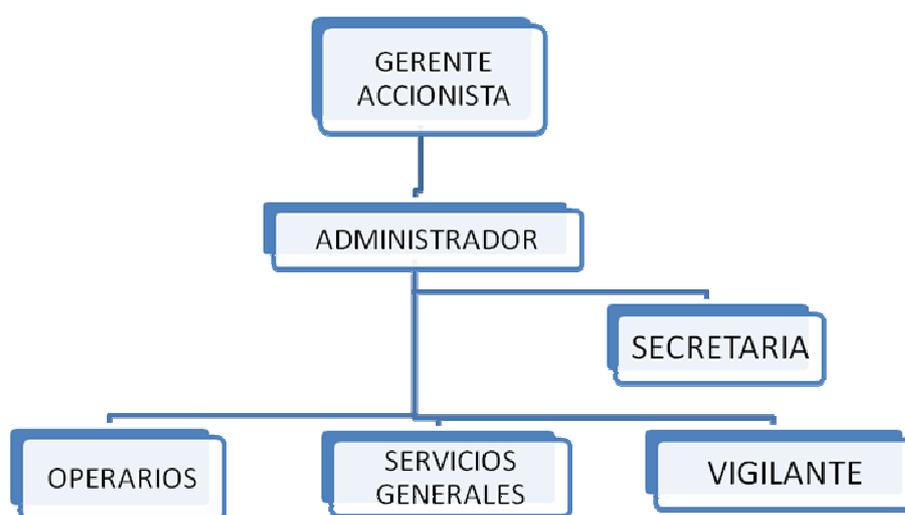
Con el paso de los años la empresa logra mejorar la situación del negocio y consigo volver a brindar prestaciones sociales a los empleados, además, se creó un sistema de recompensa con el propósito de mejorar la motivación del personal y con ello su productividad.

- **UBICACIÓN:** Barrio las Lunas de la ciudad de Pasto en la Calle 12 b No.9-88 de la ciudad de San Juan de Pasto.
- **OBJETO SOCIAL:** Su principal actividad económica es la comercialización y transformación de la madera en especial de los tipos: pandala, achapo, tara y sajo.
- **CONSTITUCION JURIDICA:** La empresa Maderas del Pacifico pertenece al régimen simplificado con numero de NIT: 27797734-2

Donde aparece como propietaria y persona natural la señora Alba Isabel Delgado.

- **CAPITAL:** Su capital inicial fue de \$20.000.000 y su capital actual asciende a los \$58.000.000.
- **PLANTA DE PERSONAL:** Se encuentra conformada por diez empleados, distribuida de la siguiente manera: Gerente, un administrador, una secretaria, cinco operarios, una persona de servicios generales y un vigilante.
- **ORGANIGRAMA:** El organigrama de la empresa maderas del Pacífico está constituido de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama Empresa Maderas del Pacífico.



Fuente: Empresa Maderas del Pacífico.

- **AREAS FUNDAMENTALES:** la empresa cuenta para el desarrollo de su actividad con un área de producción, un área de atención al cliente y un área administrativa.
- **CLIENTES:** Los principales clientes son los ebanistas y carpinteros que se ubican en su mayoría en la zona suroriental de la ciudad de Pasto.
- **PROVEEDORES:** Su amplia experiencia en el ramo hace que la empresa haya logrado contactar proveedores que distribuyen materias primas de la más excelente calidad y de las mejores regiones del país.

La fidelidad y las excelentes relaciones comerciales con sus proveedores al realizar el pago oportuno de sus obligaciones y manteniendo al día el estado de su cartera, permite que los precios de las materias primas obtengan un

descuento adicional por su cumplimiento. Es por ello, que la empresa ofrece un precio por debajo de la competencia haciéndola fuerte en este aspecto.

Sus principales proveedores intermediarios son: Campo Quetama del Departamento del Putumayo, William Salazar de la ciudad de Tumaco y Armando Coral, Alfredo Leyton y la feria del triple de Pasto, quienes vienen abasteciendo a la empresa durante 7,8,5, 6 y 3 años respectivamente.

- **SITUACION ACTUAL:** A pesar del reciente golpe que sufrió la economía nariñense dada la caída de las pirámides, la empresa Maderas del Pacífico ha logrado con mucho esfuerzo mantenerse en el mercado, gracias a sus precios bajos que impidieron la caída de la demanda.

Ante este panorama la empresa ha buscado obtener en la academia la salida a la recesión que se está viviendo, para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado y así obtener unas excelentes ganancias y la estabilidad laboral de sus empleados.

8.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR MADERERO

El mercado de productos forestales ocupa hoy en día el tercer lugar en el mundo, después del petróleo y el gas, con un valor anual de transacciones que se aproxima a los US \$80 billones²⁵.

El principal mercado de la cadena, tanto de madera como de muebles y demás artículos es Estados Unidos, concentra alrededor del 30% de las importaciones de madera y 36% de las importaciones de muebles. A nivel regional, también sobresalen los mercados de muebles en México, Venezuela y Chile²⁶.

Factores restrictivos para la explotación de los recursos:

- Dificultades de accesibilidad.
- Falta de infraestructura para aprovechar los recursos forestales en vastas extensiones del planeta.
- Bajos rendimientos de algunas especies que no justifican el desarrollo de operaciones comerciales.
- El proceso de deforestación alcanza tasas superiores a los 15 millones de hectáreas al año y las crecientes acciones medio ambientalistas en favor de la preservación de los recursos naturales.

²⁵ ROJAS, Augusto Ferney. Instrumentos para la gestión ambiental y mejoramiento productivo del sector muebles y maderas. Pasto: s.n, 2007. Pág. 4.

²⁶ MONTEALEGRE. Carlos. Economía de la madera caso Colombia. Bogotá: s.n, s.f. Pág. 8.

Importancia económica y social de la cadena en Colombia

El país tiene una extensión de 114 millones de hectáreas, de las cuales 55 millones (es decir, el 48% de la superficie) corresponden a bosques naturales y plantados. Sin embargo, al considerar restricciones de aptitud de uso, ecológicas y de accesibilidad, el área susceptible de aprovechar se reduce considerablemente.

De hecho, de una superficie agropecuaria del país estimada en 50 millones de hectáreas, apenas un 15% que equivale a 7,7 millones de hectáreas, se destina a bosques naturales y plantados (la mayor parte de la superficie agropecuaria del país, un 75%, se destina a la actividad pecuaria)²⁷.

Industria de la madera y sus productos

El sector de la Industria de la madera y sus productos representa el 0,5% de la producción bruta de la Industria Manufacturera Nacional. En el año 2000 la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del DANE registró la existencia de 129 establecimientos dedicados a la elaboración de madera y sus productos, que ocupaban a 5.080 empleados en forma permanente o temporal²⁸.

Reforestación

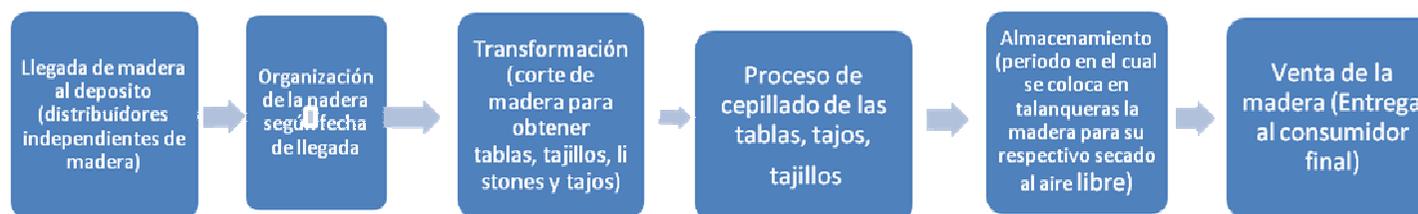
El país posee ventajas comparativas para establecer plantaciones ya que cuenta con vastas áreas de vocación forestal distribuidas en varios pisos altitudinales, donde es factible el establecimiento de una amplia gama de especies gracias a ventajas en clima, calidad de suelos, valor de la tierra y costo de la mano de obra. Sin embargo, las áreas plantadas ocupan el 0,2% de la extensión total del país, por lo que se concluye que en el país las plantaciones que existen son de dos tipos clasificadas de acuerdo con el propósito esta actividad no está consolidada en Colombia como práctica económica sostenible y alternativa para el uso agropecuario de la tierra²⁹.

²⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agrocadenas Colombia. Características y estructura del sector forestal-madera-muebles en Colombia una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005.
Disponible en: http://www.agrocadenas.gov.co/forestal/documentos/caracterizacion_forestal.pdf

²⁸ Op.cit., Pág. 30.

²⁹ Ibid., Pág. 34.

Figura 2. Proceso de la Cadena Comercial en Maderas del Pacifico



Fuente. Este Estudio

9. ANÁLISIS EXTERNO DEL MACROAMBIENTE

El entorno externo incide de forma decisiva en toda organización ya que se presentan situaciones coyunturales de difícil predicción, y por lo tanto, de cambios inesperados que generan entornos complejos en todas las regiones y países del mundo, que afectan de una u otra manera a todas las organizaciones sin importar su naturaleza.

De aquí, surge la necesidad de analizar todos los factores externos que puedan influir en la dinámica de la empresa Maderas el Pacífico de la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de determinar las oportunidades que pueda aprovechar la organización para su crecimiento y desarrollo; al igual que las amenazas que afecten directa o indirectamente a la firma.

Las empresas deben desarrollar habilidades para poder enfrentar en forma dinámica y acelerada, los cambios que ocurren en el ambiente externo de su organización.

9.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Esta variable juega un papel importante ya que representa el tamaño del mercado que pueda abarcar la empresa.

Crecimiento y evolución poblacional

En los últimos años la población de San Juan de Pasto ha tenido un crecimiento constante, puesto que paso de 382.618 a 405.423 habitantes durante el periodo 2005-2009. En cuanto a la proyección poblacional al año 2011 muestran la misma tendencia. Por lo tanto se tiene una tasa de crecimiento poblacional cercana al 1.5%. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Población total y crecimiento poblacional de Pasto periodo 2005-2011.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p
Población Total	382.618	388.347	394.074	399.723	405.423	411.137	416.842
Crecimiento Poblacional	-	1,50	1,47	1,43	1,43	1,41	1,39

Fuente: DANE. Proyecciones municipales de población 2005-2011 sexos y grupos de edad Nariño.

En cuanto a la tasa de natalidad, en Colombia se presenta una disminución constante al pasar de 22.85 para el año 2000 a 19.57 en el año 2009. La tasa de mortalidad por su parte tiene un comportamiento similar a la tasa de natalidad hasta el año 2007, al descender del 5.73 año 2000 a 5.54 en el 2007, a partir del cual permanece constante con 5.54 hasta el año 2009. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Tasa de natalidad y mortalidad en Colombia periodo 2000-2009.

Año	Tasa de natalidad (nacimientos/1000 habitantes)	Tasa de mortalidad (muertes/1000 habitantes)
2000	22.85	5.73
2001	22.41	5.69
2002	21.99	5.66
2003	21.59	5.63
2004	21.19	5.61
2005	20.82	5.59
2006	20.48	5.58
2007	20.16	5.54
2008	19.86	5.54
2009	19.57	5.54

Fuente: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=25&l=es>

Para el municipio de Pasto la tasa de natalidad también ha presentado una disminución constante al pasar del 27.71 en el periodo 1995-2000 a 22.17 en el periodo 2005-2009. Por su parte la tasa de mortalidad ha presentado un comportamiento descendente, puesto que para el periodo 1995-2000 fue de 6.5 mientras que en los años comprendidos entre 2005-2009 esta tasa tuvo una disminución hasta 6.27 (Ver tabla 3).

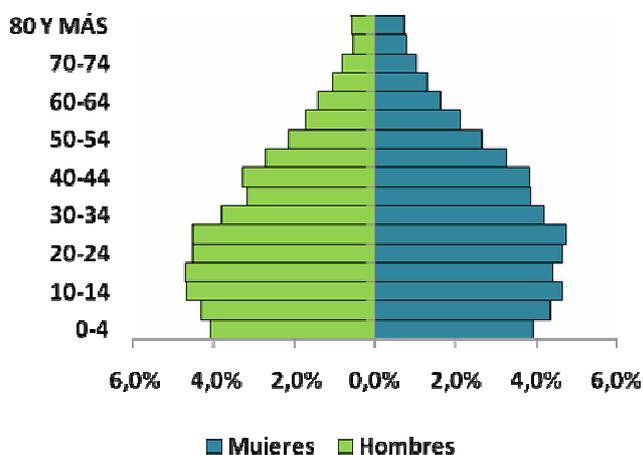
Tabla 3. Tasa de natalidad y mortalidad en Pasto periodo 1995-2009

PERIODO	Tasa de natalidad (nacimientos/1000 habitantes)	Tasa de mortalidad (muertes/1000 habitantes)
1995-2000	27,71	6,5
2000-2005	24,79	6,38
2005-2009	22,17	6,27

Fuente: DANE. Indicadores demográficos de Nariño 1995 – 2015

Por su parte el municipio de Pasto está compuesto mayoritariamente por población joven entre las edades de 10 a 24 años, lo que genera una pirámide poblacional de base amplia, la cual se disminuye en la parte superior donde se encuentran la población en edades mayores (Ver gráfico 2).

Gráfico 2. Pirámide poblacional de Pasto. Año 2009



Fuente: DANE. Proyecciones municipales de población 2005-2011 sexos y grupos de edad Nariño.

La población en edad de trabajar (PET) ha crecido paulatinamente pasando de ser 152.000 personas para el año 2001 a 164.000 a finalizar el año 2006. Este dato es importante para el análisis actual ya que nos muestra una situación dinámica en el municipio, como un aumento en el número de familias y un aumento en la fuerza de trabajo, lo que nos conduce a determinar un posible aumento en la demanda. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Población económicamente activa en Pasto periodo 2001-2008 (En miles de habitantes).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	152	155	156	157	155	160	158	164

FUENTE: DANE. - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

9.2 ENTORNO ECONÓMICO

El comportamiento de cada una de las variables económicas influye en el desarrollo y orientación de las empresas, es por ello que se analiza la influencia de estas en el entorno de la organización.

Crecimiento económico

El crecimiento económico representa el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado, generalmente un año. Para Colombia este indicador tiene un comportamiento muy inestable, no obstante es bastante preocupante que ha tenido un notable descenso a partir del

año 2005 al pasar de 7.1% al 3.9% en el año 2008. En Nariño este indicador también presenta un descenso constante (Ver tabla 5).

Tabla 5. Crecimiento del PIB Colombia y Nariño periodo 2001-2008.

AÑOS	CRECIMIENTO DEL PIB COLOMBIA (%)	CRECIMIENTO DEL PIB NARIÑO (%)
2001	1.8	13.7
2002	4.6	13.4
2003	2.4	11.1
2004	4.5	10.5
2005	7.1	10.9
2006	6.0	9.8
2007	5.0	9.5
2008	3.9	8.8

FUENTE: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Inflación:

Esta variable refleja la variación de precios de un año a otro, esta afecta directamente al consumidor, si se presentan índices bajos aumenta la capacidad adquisitiva de la población, mejorando sus condiciones de vida y viceversa.

En Colombia la tasa de inflación ha tenido un comportamiento favorable, puesto que la tendencia es a la baja, aspecto que favorece directamente al consumidor porque su poder adquisitivo no está tan devaluado. Es así como al finalizar el año 2008 la inflación para Colombia fue de 5.5% mientras que para el año 2000 alcanzó niveles del 9.2%. Esta tasa para la ciudad de Pasto, según datos del DANE para el año 2008 fue de 7.85%, porcentaje mayor al nacional, situación que afecta en mayor medida la demanda de la población pastusa. (Ver tabla 6).

Tabla 6. Tasa de inflación en Colombia y Pasto periodo 2000-2008.

Año	Tasa de inflación (precios al consumidor) Colombia (%)	Tasa de inflación (precios al consumidor) Pasto (%)
2000	8.7	10.54
2001	7.6	8.15
2002	7.0	8.80
2003	6.5	4.85
2004	5.5	5.85
2005	4.8	5.44
2006	4.5	4.24
2007	5.7	2.64
2008	7.7	7.85

Fuente: DANE. - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Desempleo:

Esta variable incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo, en Colombia esta tasa ha venido en constante descenso pasando del 20% en el año 2000 a 11.2% en el año 2008. Igualmente en la ciudad se ha presentado una disminución constante. Situación que favorece la demanda ya que más personas poseen ingresos para la adquisición de productos. (Ver tabla 7).

Tabla 7. Tasa de desempleo Colombia y Pasto periodo 2000-2008.

Año	Tasa de desempleo Colombia (%)	Tasa de desempleo Pasto (%)
2000	20	21.3
2001	20	18.9
2002	17	16
2003	17.4	18.7
2004	14.2	17.9
2005	13.6	14.5
2006	11.8	15.3
2007	11.1	14
2008	11.2	14.1

Fuente: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=co&l=es>

Comercio Exterior:

El análisis de las exportaciones e importaciones, presenta un comportamiento deficitario durante el periodo 2000-2008. Circunstancia que demuestra la baja participación de Nariño en el comercio nacional, identificándose mayores volúmenes de importaciones que de exportaciones (Ver tabla 8).

Tabla 8. Balanza Comercial Nariño en dólares periodo 2000-2008.

Año	Balanza Comercial
2000	-62.769.096
2001	-68.777.975
2002	-77.928.886
2003	-47.638.964
2004	32.196.774
2005	-95.222.000
2006	-262.594.000
2007	-241.885.000
2008	-243.516.000

Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño.

Globalización de la economía:

La apertura de nuevos mercados a nivel mundial, a través de acuerdos comerciales firmados en diferentes partes del mundo como Uruguay, Canadá, la Unión Europea, Japón, los Estados Unidos, Finlandia, la República de Corea y Nueva Zelanda, representa una oportunidad potencial para el sector maderero de Colombia, ya que el comercio de productos forestales se ha beneficiado de los sucesivos acuerdos concertados después de las discusiones en el marco del Acuerdo general sobre comercio y aranceles (GATT- General Agreement on Tariffs and Trade), Ronda de Uruguay, Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), y la Comunidad Andina Naciones (CAN). Los obstáculos arancelarios al comercio de productos forestales han disminuido en los últimos años, particularmente en la era posterior a la Ronda Tokio³⁰.

Alianzas estratégicas:

En la actualidad, la Asociación Colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas (ACOPI) está liderando el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES), el cual tiene como objetivo final, hacer de las Mipymes firmas competitivas de categoría mundial, entre ellos está el sector maderas que

³⁰ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Pág. 12.

mediante el conjunto de actividades asociativas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y competitividad de las mismas busca incorporar dichas empresas en las corrientes de los negocios internacionales o en su defecto ayudarlas a enfrentar el mercado doméstico, y a la competencia que se avecina como resultado de los acuerdos comerciales que firmará Colombia.

9.3 ENTORNO POLÍTICO LEGAL

Las leyes, normas y acuerdos emitidos por los organismos que representan el Estado afectan las empresas de manera directa con normas que impidan, restrinjan o proporcionen beneficios para las mismas.

Ambiente político legal:

Existen apoyos por parte del Gobierno a través de entidades tales como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOMIPYME), Ministerios, entre otras con el fin de fortalecer las Mipymes a través de la asignación de recursos para proyectos del sector relacionados con capacitaciones, asistencia técnica, entre otros que ayuden a la competitividad de las empresas.

Por otro lado existe en el momento un proyecto denominado “Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible” 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 en la calidad de vida de las comunidades. Estos recursos provienen de los gobiernos de los Estados Unidos.

Igualmente en Nariño existe la línea Galeras, que mediante recursos del Estado canalizados a través de la banca privada ofrecen créditos a empresas con interés por debajo del interés corriente, esta línea fue creada a raíz del fenómeno volcán Galeras el cual tuvo un impacto en la economía de las empresas, reflejada en la baja dinámica comercial que se presentaba en el momento y para lo cual se hacía 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 de la cual se canalizan recursos del Estado es a través de Banco Colombiano del Comercio Exterior (Bancoldex), el cual presta soluciones financieras a las Mipymes tanto para su consolidación interna como externa.

En Colombia existen tres ferias para el sector maderas: la feria del mueble y la madera en Bogotá que cuentan con expositores nacionales e internacionales y la feria colombiana madera en Medellín, la cual no solo cuenta con expositores, sino con una interesante agenda académica con importantes personalidades relacionadas con el campo forestal.

Por su parte la existencia de empresas informales en el sector se considera como una gran amenaza, ya que estas actúan en el mercado sin ningún tipo de regulación y reglamentación, puesto que al no encontrarse registradas formalmente en la Cámara de Comercio y dado que no cumple con disposiciones gubernamentales en cuanto a legalidad en la obtención de la materia prima, pueden llegar al mercado con precios significativamente más bajos.

Al respecto es necesario que el Estado tome medidas de control y sanción más fuertes para estas empresas, que afectan considerablemente el mercado del sector maderero.

La Ley 1021 de abril de 2006 de Colombia, también conocida como ley forestal el 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 también para las empresas cuyo objeto social es la transformación de la madera en productos para el terminado de espacios físicos.

9.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

El proceso de transformación de la madera requiere de actividades y herramientas cada vez más especializadas lograr obtener un producto terminado con los más altos estándares de calidad y a menores costos. En la actualidad existe maquinaria, no solo para minimizar el tiempo del proceso sino que también permiten diseñar productos en madera para su posterior elaboración. Esta clase de maquinaria son: enchapadoras en línea, centros de mecanizado, lijadoras, que requieren de personas especializadas en su manejo y mantenimiento preventivo de su durabilidad, y otras de uso común como sinfín, machimbradoras, cepilladoras, cortadoras.

Sin embargo, el alto costo de esta tecnología que asciende a los (\$80.000.000) es un factor sumamente importante para el sector maderero que afecta sustancialmente a las pequeñas y medianas empresas, su producción y la calidad del producto, así también como la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Uno de los factores que favorece 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 de maquinaria y la realización de transferencia de capital intelectual.

9.5 ENTORNO AMBIENTAL

Otro aspecto que amenaza el sector maderero es la explotación antitécnica del recurso forestal, que deja graves consecuencias para el medio ambiente. Por lo tanto es necesario que el gobierno lleve un control y sanción para condenar este delito al igual que es necesario fomentar programas de acción como la reforestación y la regulación en la explotación, permitiendo así obtener materia prima de buena calidad, con la regularidad que se necesita y sin consecuencias tan graves como las que se están experimentando, no solo para la economía de las empresas, sino también para la estabilidad del medio ambiente.

En cuanto a la deforestación de Nariño se explica en lo fundamental por tres fenómenos: los aserríos para utilizar la madera comercialmente, la tala para la utilización como combustible (leña o carbón vegetal) y la siembra de cultivos ilícitos. El consumo de leña es de aproximadamente 541 mil toneladas anuales (5% del consumo nacional), lo que representa un promedio de 4.500 hectáreas taladas de mangle, bosque nublado y subpáramo³¹.

En la subregión del Pacífico y en casi todo el Departamento de Nariño existen aserríos artesanales de escasa tecnología, en donde el desperdicio de aserrín llega al 30%. Estas empresas no se han transformado, ni agregan valor al producto, lo que ha generado una profunda crisis. Este problema, aparejado a los bajos ingresos de los que trabajan en el sector, ha facilitado la llegada y establecimiento de los cultivos ilícitos y grupos al margen de la ley³².

9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

El resultado de esta matriz indica que la empresa alcanza una posición relativamente aceptable, en la medida en que puede hacerle frente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector externo, ya que se encuentra ubicada 0.03 centésimas por encima del promedio (2.5) de esta matriz. Esto significa que la empresa debe reestructurar sus estrategias para consolidar esta posición y mantenerse en el mercado (Ver tabla 9).

³¹ VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico No. 87. Bogotá: s.n, 2007. Pág. 67.

³² *Ibid.* Pág. 67.

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
1. Apoyo por parte del Gobierno a través de entidades gubernamentales	0,08	4	0,32
2. Facilidades crediticias a empresas con interés por debajo del corriente	0,08	4	0,32
3. Existencia de ferias para el sector maderas	0,05	3	0,15
4. Ley 1021 de abril de 2006	0,06	3	0,18
5. Formación de alianzas estratégicas	0,07	4	0,28
6. Disminución arancelaria al sector maderero	0,05	3	0,15
7. Condiciones económicas favorables	0,06	3	0,18
8. Posibilidades de que se incremente el mercado	0,08	4	0,32
9. Incremento en la fuerza laboral	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Explotación antitécnica del recurso forestal	0,09	1	0,09
2. Alto costo tecnológico	0,06	2	0,12
3. Existencia de empresas informales	0,07	1	0,07
4. Existencia de competidores fuertes	0,08	1	0,08
5. Competencia desleal	0,07	1	0,07
6. Crisis económica mundial	0,05	2	0,1
RESULTADO	1		2,58

CALIFICACION: 1 = Amenaza mayor, 2 = Amenaza menor, 3 = Oportunidad menor, 4 = Oportunidad mayor.

Fuente: Esta investigación.

9.7 PERFÍL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Para la elaboración de la presente matriz se partió del diagnóstico externo para su posterior calificación, de esta manera se determinó la posición de la empresa frente a factores de tipo demográfico, económico, político, tecnológico y ambiental; con el único objetivo de avanzar en el diseño de estrategias que ayuden a minimizar las amenazas y optimizar las oportunidades (Ver tabla 10).

Tabla 10. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A*	M*	B*	A	M	B	A	M	B
FACTOR DEMOGRAFICO									
Crecimiento poblacional	X						X		
Tasa de natalidad			X						X
Población en edad de trabajar		X						X	
FACTOR ECONOMICO									
Crecimiento económico				X			X		
Reducción tasa de inflación		X						X	
Disminución del desempleo		X						X	
Globalización de la economía	X						X		
Alianzas estratégicas	X						X		
FACTOR POLITICO LEGAL									
Políticas gubernamentales	X						X		
Existencia de empresas informales				X			X		
Ferías comerciales		X						X	
Legislación forestal	X						X		
FACTOR TECNOLOGICO									
Difícil acceso a tecnología de punta				X			X		
Alianzas para la obtención de tecnología		X						X	
FACTOR AMBIENTAL									
Explotación antitécnica del recurso forestal				X			X		

Donde A= Alta; M= Media; B= Baja.
Fuente: Esta investigación.

El POAM permite valorar el medio externo con base en factores claves para el desarrollo empresarial y social; dentro de este marco se observa que las oportunidades a nivel económico y político son las más representativas. En primera instancia por la globalización de la economía y la formación de alianzas estratégicas que permitirán abrir mercados a nivel mundial y fortalecerse con otras empresas para posicionarse en el mercado.

En cuanto al factor político los aspectos más representativos son la reforma forestal y las ayudas gubernamentales, que por un lado ayudan a la preservación del medio ambiente y la continuidad del recurso forestal, al igual que traer como resultado la exigencia de manera certificada haciendo más fácil el proceso de control de calidad, puesto que los productos contarán con atributos más apreciables para los clientes. Por otro lado las políticas gubernamentales a través

de las ayudas y créditos asequibles a las Mipymes permiten mejorar el capital de las empresas para el crecimiento y desarrollo de las mismas.

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.

Tabla 11. Matriz de evaluación integrada del entorno.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO DEMOGRAFICO				
* Crecimiento poblacional y Tasa de natalidad	O	El crecimiento de la población genera posible mayor demanda del producto para el sector.	Para atender una mayor demanda de producto, se hace necesario hacer inversión en infraestructura y negociar con los proveedores el mayor suministro de producto.	Es una oportunidad ya que permitirá incrementar los volúmenes de venta y exigirá a la organización mejorar la prestación del servicio.
*Población en edad de trabajar	O	El aumento en la PET implica más población con ingresos que se convertiría en futura demanda para la adquisición de bienes y servicios.	A medida que aumenta la PET existe posibilidades de ampliar el mercado, así como de incrementarse la demanda laboral de la empresa.	Es una oportunidad ya que permitirá incrementar los niveles de producción, ingresos y la generación de empleo.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO ECONOMICO				
*Crecimiento económico	A	En Colombia el crecimiento económico es decreciente, debido al bajo nivel tecnológico y el débil apoyo estatal sustento por la crisis económica mundial, también la inexistencia de políticas congruentes a las necesidades reales de la nación, una inequitativa reforma agraria, y la mala estructura física del país, lo que genera el estancamiento de la economía y consigo el sector maderero colombiano.	El crecimiento económico negativo afecta el crecimiento en la demanda del producto y las posibilidades de ampliación de la empresa.	Es una amenaza mayor, por cuanto no genera un ambiente adecuado para el buen funcionamiento de la organización y del mercado tanto interno como externo.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
*Inflación	O	Los índices de inflación han disminuido en los últimos años, por lo cual el poder adquisitivo del dinero no se ha afectado significativamente. Por esta razón el sector no ha tenido mayores perturbaciones.	Si los índices de inflación se mantienen estables la capacidad de compra de las personas se mantendrán igual.	Es una oportunidad menor por lo que se considera que la demanda no se afecta de manera significativa.
* Desempleo	O	La tasa de desempleo ha tenido un comportamiento descendente, lo que podría afectar de manera positiva la demanda de los últimos años.	La tendencia de esta tasa hace prever que la demanda del producto se verá afectada de manera positiva debido a los bajos niveles de desempleo.	Es una oportunidad media por cuanto los indicadores en los últimos años han disminuido de forma paulatina pero constantemente, si esta situación se torna contraria la empresa se verá afectada negativamente.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
*Globalización de la economía	O	Afecta al sector en forma positiva ya que el permite al sector acceder a nuevos mercados, tecnología, y mejores materias primas.	En la actualidad la tendencia es a la apertura de mercado y firmas de nuevos tratados de libre comercio. Generando un impacto altamente favorable para la empresa a través de la disminución arancelaria.	Es una oportunidad alta en la medida que posibilita a la empresa ampliar mercados y adquirir tecnología a menor costo.
*Alianzas estratégicas	O	La formación de alianzas estratégicas posibilita al sector mayor consolidación dentro de la economía.	Las alianzas estratégicas permiten hacerle frente a un mundo globalizado, permitiendo que las empresas unan sus fortalezas y contrarrestar las amenazas y debilidades para ser más competitivos en dicho mercado.	Es una oportunidad alta porque le permite a la empresa fortalecerse en todos sus aspectos internos y a la vez obtener tecnología de punta para incrementar su producción y sus ganancias.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO POLITICO LEGAL				
*Políticas gubernamentales	O	Las políticas del gobierno dirigidas a la destinación de recursos a través de las diferentes Entidades, para el fomento de las Mipymes benefician al sector mediante el desarrollo de sus proyectos que logran consolidarlo.	Cada vez más Entidades públicas y privadas se vinculan al proceso de fomento industrial para el mejoramiento y sostenimiento de las Mipymes, así como de las personas que laboran en las mismas.	Es una oportunidad alta por cuanto implica grandes cantidades de dinero para la innovación y ampliación de la empresa.
*Empresas informales	A	Estas empresas causan graves lesiones para cualquier sector, ya que no cumplen con los requisitos legales, y económicos; situación que ocasiona la depresión del sector.	La existencia de competencia desleal provoca una considerable pérdida de mercados y ganancias, debido a los precios por debajo de los que ofrecen las empresas legales.	Es una amenaza alta porque ocasiona grandes pérdidas a la empresa, hasta el punto de llevarla a la quiebra.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
*Ferias comerciales	○	La presencia de ferias para el sector posibilita la adquisición de conocimientos y últimos adelantos hechos en diferentes partes del mundo, con el fin de mejorar las técnicas de producción, mejoramiento de los productos y la posibilidad de establecer nuevos mercados.	El desarrollo de eventos comerciales contribuye al desarrollo de la empresa, ya que estos eventos son propicios para la publicidad y promoción y modernización de la empresa.	Es una oportunidad de mediano impacto en la empresa, puesto que todos los beneficios que generan las ferias comerciales dependen de la participación en ellas.
* Legislación forestal	○	Esta legislación promueve la sostenibilidad del sector, a través de un control sobre la explotación de los recursos forestales para la permanencia del mismo.	La explotación de los recursos forestales debe hacerse con técnicas apropiadas, de manera que no se produzca el agotamiento en estos recursos, es por ello, que se hace necesario la intervención del Estado que propenda y vigile por la permanencia de estos recursos.	Se considera una oportunidad alta, ya que el cumplimiento de esta legislación permite que la empresa siga con el desarrollo de su actividad comercial y no salga de funcionamiento.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO TECNOLÓGICO				
* Dificil acceso a tecnología de punta	A	Los altos costos de la tecnología impiden la aplicación de procesos más tecnificados dentro del sector, factor influyente en la baja competitividad del sector en comparación con otros sectores.	El auge que han tenido los acuerdos comerciales, las ayudas gubernamentales aunado a la formación de alianzas, están permitiendo que la adquisición de tecnología de punta se convierta en un proceso más asequible para las Mipymes, por ende el sector se verá más fortalecido.	Es una amenaza alta puesto que puede representar el estancamiento de la empresa, al no tener la posibilidad de adquirirla por sí misma, debido a su elevado costo.
* Alianzas para la obtención de tecnología	O	Las alianzas para la obtención de tecnología son un factor determinante a la hora de su adquisición, más aún para el sector maderero donde la mayoría de sus empresas no poseen el capital para obtener tecnología de punta.	Esta estrategia se ha venido fortaleciendo con el fin de hacerle frente y mitigar los efectos de la globalización, donde el factor tecnológico juega un papel importante a la hora de posicionarse en el mercado.	Es una oportunidad de mediano impacto, ya que la unión de empresas implica un factor complejo debido a la apatía por el trabajo en equipo. Sin embargo, si se deja de lado esta apatía se lograría un gran avance para las empresas que constituyen el sector maderero.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO AMBIENTAL				
* Explotación antitécnica del recurso forestal	A	El sector maderero esta en gran riesgo de desaparecer, si los recursos que utiliza para la comercialización se extinguen, debido a la mala extracción de la madera.	A pesar de los controles que realiza el Estado, las malas técnicas de los recursos forestales se siguen llevando a cabo, es por ello, que se ve la necesidad de concientizar a las personas que realizan estos procedimientos, ya que de esto depende la subsistencia de productores, intermediarios y comerciantes de la madera.	Es una amenaza alta no solo para la empresa en mención sino para todas las empresas y la cadena productiva que comercializan la madera.

Fuente: Esta investigación.

10. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una organización es el proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades de la misma, involucrando en este análisis todos los factores que afectan sus actividades, determinando aquellos que requieran ser fortalecidos o aquellos que necesitan ser corregidos, lo que ayuda significativamente a tomar el curso de acción más conveniente para la empresa. Este diagnóstico tiene en cuenta las capacidades administrativas, de mercadeo y ventas, financieras, de producción, de investigación y desarrollo, y de sistemas de información por computador.

A continuación se analiza las principales variables que a nivel interno de la empresa van a generar fortalezas y debilidades.

10.1 ADMINISTRACIÓN

La parte gerencial de la empresa está conformada por su gerente propietario que se encarga de la toma de decisiones, quien a su vez tiene un asistente administrativo quien asesora 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.

- ❖ Los objetivos y metas de la compañía NO son debidamente comunicadas.
- ❖ NO existe explícito la misión y visión de la empresa.
- ❖ El gerente No planifica con eficacia.
- ❖ La estructura de la organización NO es apropiada.
- ❖ Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo.
- ❖ La empresa NO posee un sistema de selección de personal estricto.
- ❖ NO existe un supervisor por cada área de la empresa.
- ❖ Es baja la rotación de empleados y el ausentismo.
- ❖ El personal SI participa en las decisiones de la empresa.
- ❖ Existe una remuneración adecuada para los empleados.
- ❖ El gerente delega correctamente su autoridad.

- ❖ El personal de la empresa está motivado.
- ❖ NO son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización.

10.2 MERCADEO Y VENTAS

En lo relacionado con mercadeo y ventas se encuentra manejado por el administrador de la empresa quien no maneja una estrategia comercial como tal sino que esta surge del comportamiento de la demanda, en este aspectos se identifican:

- ❖ Los mercados NO están eficazmente segmentados.
- ❖ La empresa NO está en un buen posicionamiento frente a sus competidores.
- ❖ La parte del mercado que le corresponde a la empresa NO ha aumentado significativamente.
- ❖ Los canales de distribución NO son confiables y No tienen costos efectivos.
- ❖ La empresa NO cuenta con una organización eficaz para las ventas.
- ❖ La empresa NO realiza investigaciones de mercado.
- ❖ La calidad del producto y el servicio al cliente son buenas.
- ❖ Los productos poseen precios justos.
- ❖ La planificación y la presupuestación de marketing NO son efectivas.
- ❖ La empresa NO cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad.
- ❖ La empresa NO tiene una cobertura a nivel departamental y nacional.
- ❖ NO se realiza un pronóstico de ventas y demanda.
- ❖ NO se ha determinado el índice de satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

10.3 FINANZAS

Las finanzas incluyen aspectos como la contabilidad y el respectivo análisis de la situación financiera de la empresa, aspectos que la empresa no lleva a cabo. Con relación a esta área se encontró las siguientes características:

- ❖ NO se analizan las razones financieras de la empresa.

- ❖ La empresa NO puede reunir el capital que necesita a corto plazo.
- ❖ La empresa puede reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo.
- ❖ La empresa NO cuenta con capital de trabajo suficiente.
- ❖ Los procedimientos para presupuestar el capital NO son eficaces.
- ❖ Las políticas para pagar dividendos NO son razonables.
- ❖ La empresa no cuenta con accionistas ni inversionistas.

10.4 PRODUCCIÓN

La producción determina el grupo de actividades necesarias para la transformación de la madera y posterior venta de esta, el número de operarios que actualmente se encargan de esta área son cuatro, los cuales poseen la experiencia suficiente para el manejo de esta actividad. Aquí se determinaron los siguientes resultados:

- ❖ Los proveedores de materias primas son confiables y razonables.
- ❖ Las condiciones de las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas son buenas.
- ❖ Los procedimientos y las políticas para el control de inventario NO son eficaces.
- ❖ Los procedimientos y las políticas para el control de calidad NO son eficaces.
- ❖ Las instalaciones, los recursos y mercados NO están estratégicamente ubicados.
- ❖ La empresa NO cuenta con competencias tecnológicas.
- ❖ NO se tiene un sistema eléctrico efectivo para evitar alteraciones y contratiempos en el sistema.
- ❖ NO se ha evaluado el nivel de productividad de la empresa en relación a tiempos y movimientos.
- ❖ La empresa NO cuenta con estándares de producción claros y efectivos.
- ❖ Los horarios de producción son cumplidos satisfactoriamente por los operarios.
- ❖ Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción.

- ❖ Las compras de materias primas están determinadas de acuerdo a la demanda esperada.

10.5 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 no ha sido 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 dicha actividad, por tanto se puede afirmar que:

- ❖ La empresa NO cuenta con instalaciones para I y D.
- ❖ NO se usan empresas externas de I y D.
- ❖ NO son tecnológicamente competitivos los productos.
- ❖ La empresa NO posee la capacidad de innovar en sus productos y mejorar sus procesos con la maquinaria existente.

10.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN POR COMPUTADORA

El uso de sistemas de información para una empresa es indispensable para llevar un registro histórico y actual de todas las actividades que realiza una organización. En este sentido se encontró lo siguiente:

- ❖ El gerente NO usa un sistema de información para la toma de decisiones.
- ❖ NO existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información.
- ❖ NO existe un sistema de información.
- ❖ Los estrategas de la empresa NO conocen los sistemas de información de empresas rivales.

10.7 ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

El resultado de esta matriz indica que la empresa alcanza una posición fuerte pero no significativa, es decir, 0.01 centésimas más por encima del promedio (2.5) de esta matriz, sí bien la empresa tiene como pilares fuertes la calidad del producto, el servicio al cliente, la motivación del personal y el aumento del capital neto de trabajo, a un le quedan muchos aspectos por corregir como los sistemas de información, la investigación de mercado y la administración estratégica para lograr posicionarse mejor en el mercado (Ver tabla 12).

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
1. Alta motivación del personal	0,05	4	0,2
2. Productos de alta calidad	0,07	4	0,28
3. Excelente servicios al cliente	0,06	4	0,24
4. Productos con precios justos	0,04	3	0,12
5. Capacidad de endeudamiento para capitalización de la empresa	0,06	4	0,24
6. Instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas adecuadas	0,04	3	0,12
7. Excelentes relaciones con los proveedores	0,03	3	0,09
8. Utilización de horas extras para aumentar la capacidad de producción	0,05	3	0,15
9. Compra de materias primas de acuerdo a la demanda esperada	0,03	3	0,09
10. Aumento de capital neto de trabajo	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
1. Baja participación de los empleados en la toma de decisiones	0,03	2	0,06
2. No se cuenta con un sistema de información por computador	0,08	1	0,08
3. No existe una administración estratégica	0,06	1	0,06
4. Los objetivos y metas no son claros	0,06	2	0,12
5. No existe un mecanismo de control efectivo	0,04	2	0,08
6. No se realiza investigaciones de mercado	0,05	1	0,05
7. No existe estrategias de promoción y publicidad	0,04	2	0,08
8. No se analizan las razones financieras de la empresa	0,04	1	0,04
9. No se ha evaluado la productividad de la empresa	0,04	1	0,04
10. No se realiza investigación y desarrollo	0,05	1	0,05
RESULTADO	1		2,51

CALIFICACION: 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.

Fuente: Esta investigación.

10.8 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Al evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus cinco categorías se puede determinar que la organización posee una buena capacidad Administrativa y Financiera, sin embargo es indispensable guiar el plan de acción hacia el fortalecimiento de lo Competitivo, Tecnológico, y de Talento Humano, aspectos que se encuentran débiles y que requieren de atención inmediata (Ver tabla 13).

Tabla 13. Perfil de la capacidad interna (PCI)

CAPACIDAD	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. DIRECTIVA									
Planeación estratégica	X						X		
Dirección Participativa			X						X
Motivación del personal					X			X	
2. COMPETITIVA									
Estrategias de mercadeo	X						X		
Calidad del producto				X			X		
Precio competitivo				X			X		
Servicio al cliente					X			X	
Sistemas de información por computadora	X						X		
3. FINANCIERA									
Rentabilidad						X	X		
4. PRODUCTIVIDAD									
Instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas					X			X	
Conocimiento técnico y operativo					X			X	
Proveedores				X				X	
4. TECNOLÓGICA									
Procesos de investigación y desarrollo	X						X		

*Donde A= Alto, M= Medio, B= Bajo

Fuente: Esta investigación.

Tabla 14. Matriz de evaluación integrada interna

VARIABLE CLAVE	F/ D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
AREA ADMINISTRATIVA				
* Uso de la planeación estratégica	D	No se ha establecido el proceso de planeación estratégica dentro de la empresa, donde tenga claro el plan de acción, objetivos y metas a seguir.	La planeación estratégica dentro de la empresa permite orientarla hacia la competitividad en su entorno interno y externo.	Se considera una debilidad alta que coloca en riesgo el buen desempeño de la empresa y su posición frente al mercado.
* Estilo de dirección participativa	F	De acuerdo con la información obtenida se estableció que los trabajadores participan de las decisiones y actividades que se toman al interior de la organización, lo que permite al personal interactuar activamente.	El modelo organizacional de la empresa permite una relación participativa entre jefes y empleados, mejorando el ambiente laboral en el que se desempeñan.	Es una fortaleza alta que permite mayor desarrollo de trabajo en equipo, sentido de pertenencia y buen ambiente laboral.

VARIABLE CLAVE	F/ D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
* Motivación del personal	F	La empresa ha desarrollado unos sistemas de motivación para sus empleados a través de mecanismos de recompensa y una remuneración adecuada para todo el personal incluido las prestaciones laborales.	Con el fin de generar sentido de pertenencia compromiso, satisfacción del personal y productividad del trabajo, la empresa debe desarrollar sistemas de incentivos para los trabajadores, que proporcionen beneficios tanto a la empresa como a empleados.	Cuando el personal se siente motivado se logra incrementar la productividad y se obtiene un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
AREA DE MERCADEO Y VENTAS				
* Estrategias de mercado	D	La empresa no ha desarrollado estrategias de mercado eficaces dirigidas a promoción y publicidad, marketing, investigaciones de mercado que fomente la adquisición del producto por sus clientes.	La falta de planes de mercadeo, competitividad y publicidad no permite a una organización lograr un buen posicionamiento en el mercado ni las posibilidades de ampliación.	Es una debilidad alta, puesto que la carencia de estas estrategias dentro de la empresa no permite posicionar a la empresa ni generan la posibilidad de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

VARIABLE CLAVE	F/D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
* Cualidades del producto y servicio al cliente	F	La empresa ante todo se caracteriza por la buena calidad de sus productos, precio justo por ellos y excelente atención al cliente, características que motivan al cliente a la adquisición de los productos, lo que genera estabilidad en el mercado.	Para competir en un mercado es indispensable la calidad, precio y servicio al cliente para mantener estable la demanda y ampliar mercados.	Representa una fortaleza alta para la empresa ya que estas cualidades han permitido que la organización se mantenga y mitigue en algo a la competencia.
AREA FINANCIERA				
* Rentabilidad	F	La empresa posee una buena rentabilidad, sin embargo esta debe mejorar con el fin de permitirle realizar inversiones necesarias para asegurar su crecimiento.	Existen unos buenos niveles de ganancias que permite a la empresa adquirir un pasivo considerable gracias a su estabilidad financiera.	Se considera una fortaleza alta dado a su rentabilidad favorable permitiendo la inversión en activos productivos que puedan generar en la organización el desarrollo de planes de crecimiento proyectados.

VARIABLE CLAVE	F/ D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
AREA DE PRODUCCIÓN				
* Instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas	F	La infraestructura, el equipo y la maquinaria son fundamentales para el buen funcionamiento de la actividad productiva de la empresa, generando un ambiente físico adecuado para las actividades propias de la empresa.	Estos aspectos son de vital importancia a la hora de la producción porque agilizan el proceso productivo que se está llevando a cabo en la empresa, además que se tiene bien delimitadas todas las áreas que posee la empresa.	Es una fortaleza media porque contribuye a la productividad de la empresa acortando los tiempos y flujos del proceso de producción.
* Conocimiento técnico y operativo	D	La empresa cuenta con 10 años de experiencia en el manejo del producto, sin embargo no se cuenta con un plan de capacitación para el empleado por parte de la empresa, que mejore los conocimientos ya adquiridos por el personal.	Es necesario implementar programas de capacitación dirigido al personal de todos los niveles para mantenerse actualizados en nuevas técnicas o conocimientos de acuerdo a su área.	Es una debilidad media por cuanto no se ha promovido la adquisición de nuevos conocimientos para la mayor eficiencia de las actividades productivas y administrativas a realizarse.

VARIABLE CLAVE	F/ D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
* Proveedores	F	La empresa cuenta con proveedores confiables por cuanto suministran materias primas de excelente calidad, factor influyente en la calidad del producto final.	En la cadena maderera, el papel de los intermediarios es vital a la hora de la distribución, que determina la procedencia del producto y la facilidad de adquisición de la materia prima.	Se considera una fortaleza alta ya que asegura la calidad del producto y los precios asequibles al consumidor final, asegurándole el reconocimiento y distinción a la empresa dentro del sector.
AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO				
* Procesos de investigación y desarrollo	D	En la empresa esta área está atrasada, por cuanto no se han desarrollado procesos tecnológicos competitivos, tampoco posee la capacidad de innovar en sus productos y mejorar sus procesos con la maquinaria existente.	La importancia de estos procesos determina el liderazgo en el sector, a través de nuevos y variados productos o la mayor productividad de los ya existentes que a la vez se verá reflejado en los precios de los productos.	Se considera una debilidad alta por cuanto la empresa puede quedar rezagada del resto, si estos procesos son llevados a cabo por sus competidores mientras la empresa no cuenta con el capital para realizar este tipo de inversión.

VARIABLE CLAVE	F/ D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
AREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
*Sistemas de información por computadora	D	La empresa lleva un registro escrito permanente de sus actividades, no obstante, si contara con la ayuda informática tendrían acceso rápido y fácil a la información de la empresa, permitiéndole realizar estudios más a fondo sobre el desempeño de la organización.	Las ayudas informáticas han permitido crear una serie de herramientas propias para el manejo eficaz y eficiente de una empresa.	La inexistencia de sistemas de información por computadora en la empresa es una debilidad alta que ocasiona graves atrasos ante un mundo globalizado, donde los sistemas de información por computadora son claves para el éxito de la organización.

Fuente: Esta investigación.

10.9 ANÁLISIS DEL CLIENTE

A partir de la encuesta aplicada a 25 clientes de la empresa Maderas del Pacifico se logró determinar el siguiente análisis que contempla los aspectos más importantes de los clientes de la organización.

Características del cliente:

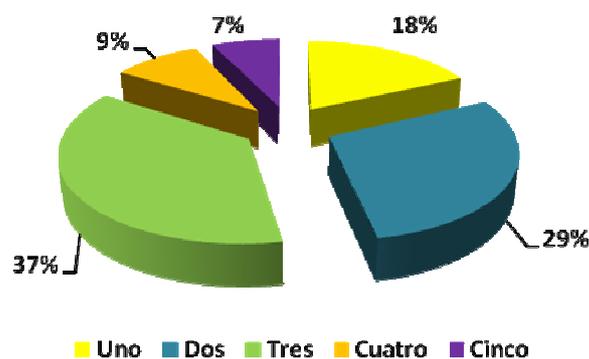
El mercado que satisface la empresa se conforma en su mayor parte por personas de estratos dos y tres, al ser mas de la mitad de los clientes pertenecientes a estos (37% estrato uno y 29% estrato dos), la participación del cuatro y cinco por su parte son de baja representatividad dentro de este mercado (Ver tabla 15 y gráfico 3).

Tabla 15. Estrato de los clientes de la empresa Maderas del Pacifico.

ESTRATO	No. Encuestados	%
Uno	5	18%
Dos	7	29%
Tres	9	37%
Cuatro	2	9%
Cinco	2	7%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 3. Estrato de los clientes de la empresa Maderas del Pacifico



Fuente: Esta investigación

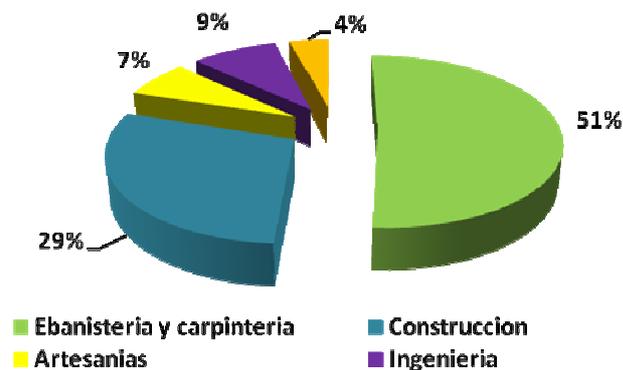
Al clasificar estos clientes de acuerdo a su actividad, se encontró que la mayoría de dedican a la ebanistería o carpintería con el 51%, seguido por los del área de construcción con el 29%, siendo por tanto, estos dos, los grupos más representativos y hacia los cuales va dirigido especialmente el producto y que por ende generan las mayores ganancias para la empresa (Ver tabla 16 y gráfico 4).

Tabla 16. Clasificación de los clientes de acuerdo a su actividad

CLASIFICACION DE CLIENTES	No. Encuestados	%
Ebanistería y carpintería	13	51%
Construcción	7	29%
Artesanías	2	7%
Ingeniería	2	9%
Amas de casa	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 4. Clasificación de los clientes de acuerdo a su actividad



Fuente: Esta investigación

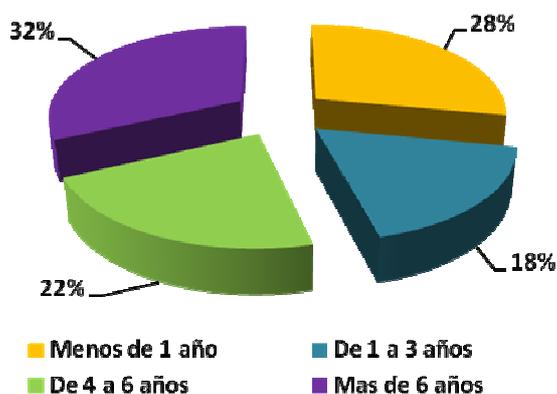
Por su parte la fidelidad de los clientes medida a través de su antigüedad de compra en la empresa vislumbra un panorama satisfactorio dado que el 32% de los clientes llevan más de seis años realizando sus compras en la organización y un 22% tiene de cuatro a seis años de antigüedad (Ver tabla 17 y gráfico 5).

Tabla 17. Antigüedad de los clientes.

ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE	No. Encuestados	%
Menos de 1 año	7	28%
De 1 a 3 años	4	18%
De 4 a 6 años	6	22%
Más de 6 años	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 5. Antigüedad de los clientes



Fuente: Esta investigación

Perspectiva del cliente hacia la empresa:

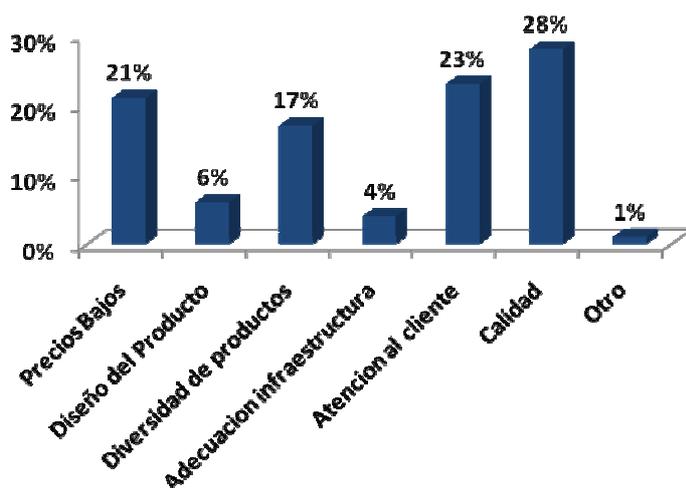
Al analizar los factores que motivan a las personas a adquirir sus productos en la empresa, se encontró que los factores de calidad, atención al cliente y precios bajos, son los que más sobresalen y que por tanto caracterizan los excelentes productos y el servicio que presta la organización, estos representan el 28%, 23% y 21% respectivamente. Por su parte factores como el diseño de producto y la adecuación de la infraestructura son motivos de preferencia poco representativos y atractivos para los clientes y que por tanto necesitan ser afianzados (Ver tabla 18 y gráfico 6).

Tabla 18. Factores decisivos de compra por los clientes

FACTORES DECISIVOS DE COMPRA	No. Encuestados	%
Precios Bajos	5	21%
Diseño del Producto	2	6%
Diversidad de productos	4	17%
Adecuación infraestructura	1	4%
Atención al cliente	6	23%
Calidad	7	28%
Otro	0	1%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 6. Factores decisivos de compra por los clientes



Fuente: Esta investigación

De igual forma, al tratar de determinar el grado de valoración de los clientes sobre los anteriores aspectos dentro de la empresa, dándoles una calificación de malo, regular, bueno y excelente se pudo concluir que en cuanto al precio de los productos, si bien la apreciación que tiene la población en este aspecto, en su mayoría es buena, por cuanto el 12% los califica como excelentes y el 53% como buenos, existe un 29% que los considera regulares y un 6% malos, esto puede estarse afectado por la existencia de competencia informal dentro del sector con capacidad para negociar con precios menores al no verse obligadas al pago de impuestos como el IVA.

Por su parte la atención del cliente presenta un panorama bastante satisfactorio al ser el 67% de los clientes los que sienten haber recibido una buena atención y un 28% excelente. Esto hace pensar que este aspecto es importante para el cliente y que por tanto contribuye a generar ventas.

En cuanto a la calidad de los productos, éste es un aspecto fuerte dentro de la empresa dada la importancia que le da la organización a éste tema, al respecto el 76% califica buena la calidad de los productos y un 24% excelentes. Esta, es una ventaja competitiva que necesita reforzarse y ser mejor aprovechada para el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Al analizar la opinión de los clientes en cuanto al diseño de los productos tales como las barrederas, carteras, boceles, y jampas el 89% los considera buenos, 9% excelentes y el 2% regular, al respecto la empresa se ha limitado al mejoramiento de diseños preestablecidos, más no a la innovación de sus productos ó a la creación de cualidades que los diferencia de la competencia.

El aspecto de diversidad de productos que ofrece la empresa es valorada por los clientes en su mayoría como buena con el 82%, 15% la considera excelente y el restante 3% regular, ante esto la firma se caracteriza por comercializar productos en madera de diversas especies y otros productos relacionados con un algún tipo de proceso.

Finalmente en cuanto a la valoración de la planta física esta es considerada mayoritariamente por sus clientes como excelente, al ser el 96% la que la califica como tal, el restante 4% la considera buena, esto gracias a que se cuenta con el espacio físico y la infraestructura adecuada para el desarrollo de esta actividad, a pesar de no haber sufrido transformaciones considerables en los últimos años (Ver tabla 19).

Tabla 19. Valoración de la Empresa Maderas del Pacifico por sus clientes

ASPECTOS	VALORACION								TOTAL
	MALO		REGULAR		BUENO		EXCELENTE		
	No. Encuestados	%	No. Encuestados	%	No. Encuestados	%	No. Encuestados	%	
Precios de los productos	2	6	7	29	13	53	3	12	25
Atención al cliente	0	0	1	5	17	67	7	28	25
Calidad de los productos	0	0	0	0	19	76	6	24	25
Diseño de los productos	0	0	1	2	22	89	2	9	25
Diversidad de productos	0	0	1	3	20	82	4	15	25
Planta física	0	0	0	0	1	4	24	96	25

Fuente: Esta investigación

Competidores:

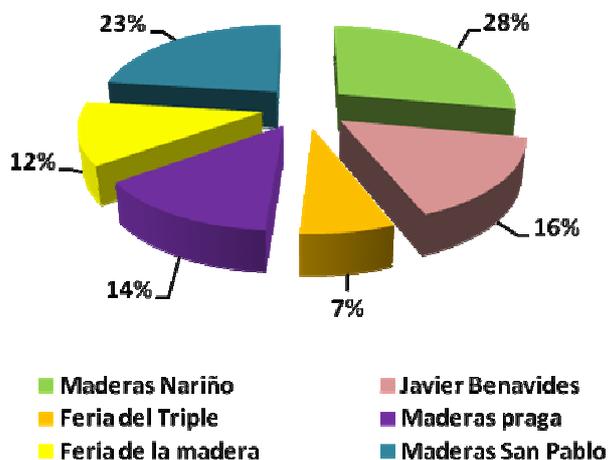
La mayoría de los clientes tienen una opción adicional para realizar sus compras; donde empresas como Maderas Nariño, Maderas San Pablo, Javier Benavides y Maderas Praga comparten mercado con la organización Maderas del Pacifico, estas son empresas que pueden representar la mayor competencia dentro del sector a nivel comercial (Ver tabla 20 y gráfico 7).

Tabla 20. Competidores para la empresa Maderas del Pacifico

COMPETIDORES	No. Encuestados	%
Maderas Nariño	7	28%
Javier Benavides	4	16%
Feria del Triple	2	7%
Maderas Praga	4	14%
Feria de la madera	3	12%
Maderas San Pablo	5	23%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 7. Competidores para la empresa Maderas del Pacifico



Fuente: Esta investigación

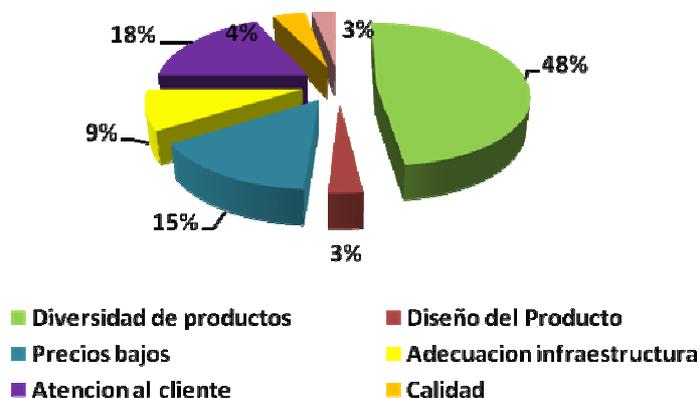
Al investigar las razones de compra de los clientes en la competencia se destaca que un 48% se ven motivados por la diversidad de productos, un 18% por la atención al cliente y un 15% por precios bajos. Ante esto es responsabilidad de la gerencia poner en marcha estrategias directas hacia la disminución de costos o gastos que afecten los precios de los productos así como promover el mejoramiento de los mismos y ampliar el catalogo de productos con el fin de hacer frente a estos competidores (Ver tabla 21 y gráfico 8).

Tabla 1. Razones de compra en la competencia

RAZONES DE COMPRA EN LA COMPETENCIA	No. Encuestados	%
Diversidad de productos	11	48%
Diseño del Producto	1	3%
Precios bajos	4	15%
Adecuación infraestructura	2	9%
Atención al cliente	5	18%
Calidad	1	4%
Otro	1	3%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 8. Razones de compra en la competencia



Fuente: Esta investigación

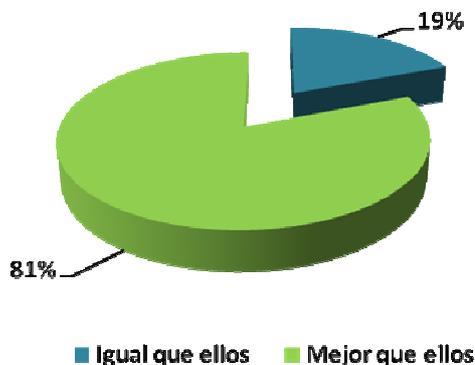
No obstante, al analizar la posición de la empresa frente a sus competidores, es de resaltar que el 81% de los clientes considera mejor a la empresa en comparación a estos últimos y el 19% la considera igual, aquí aspectos como la atención al cliente y la calidad de los productos pueden determinar este resultado (Ver tabla 22 y gráfico 9).

Tabla 22. Comparación entre competidores

COMPARACION ENTRE COMPETIDORES	No. Encuestados	%
Igual que ellos	5	19%
Mejor que ellos	20	81%
Peor que ellos	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 9. Comparación entre competidores



Fuente: Esta investigación.

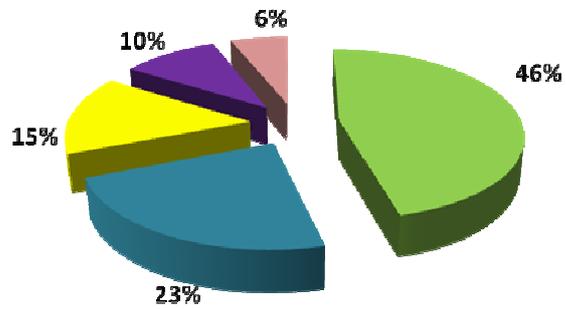
Dentro de los productos de mayor demanda dentro de la empresa se encuentran la tabla con el 45%, los tajillos con el 23% y los tajos con el 15%, todos estos de tipo de madera varían de acuerdo a la temporada de producción ya sea pandala o achapo. Datos que evidencian que la tabla es el producto más demandado por los clientes (Ver tabla 23 y gráfico 10).

Tabla 23. Productos de mayor demanda

PRODUCTOS DE MAYOR DEMANDA	No. Encuestados	%
TABLAS PANDALA	11	46%
TAJILLOS PANDALA	6	23%
TAJOS PANDALA	4	15%
LISTONES PANDALA	3	10%
VARENGA PANDALA	1	6%
TOTAL	25	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 10. Productos de mayor demanda

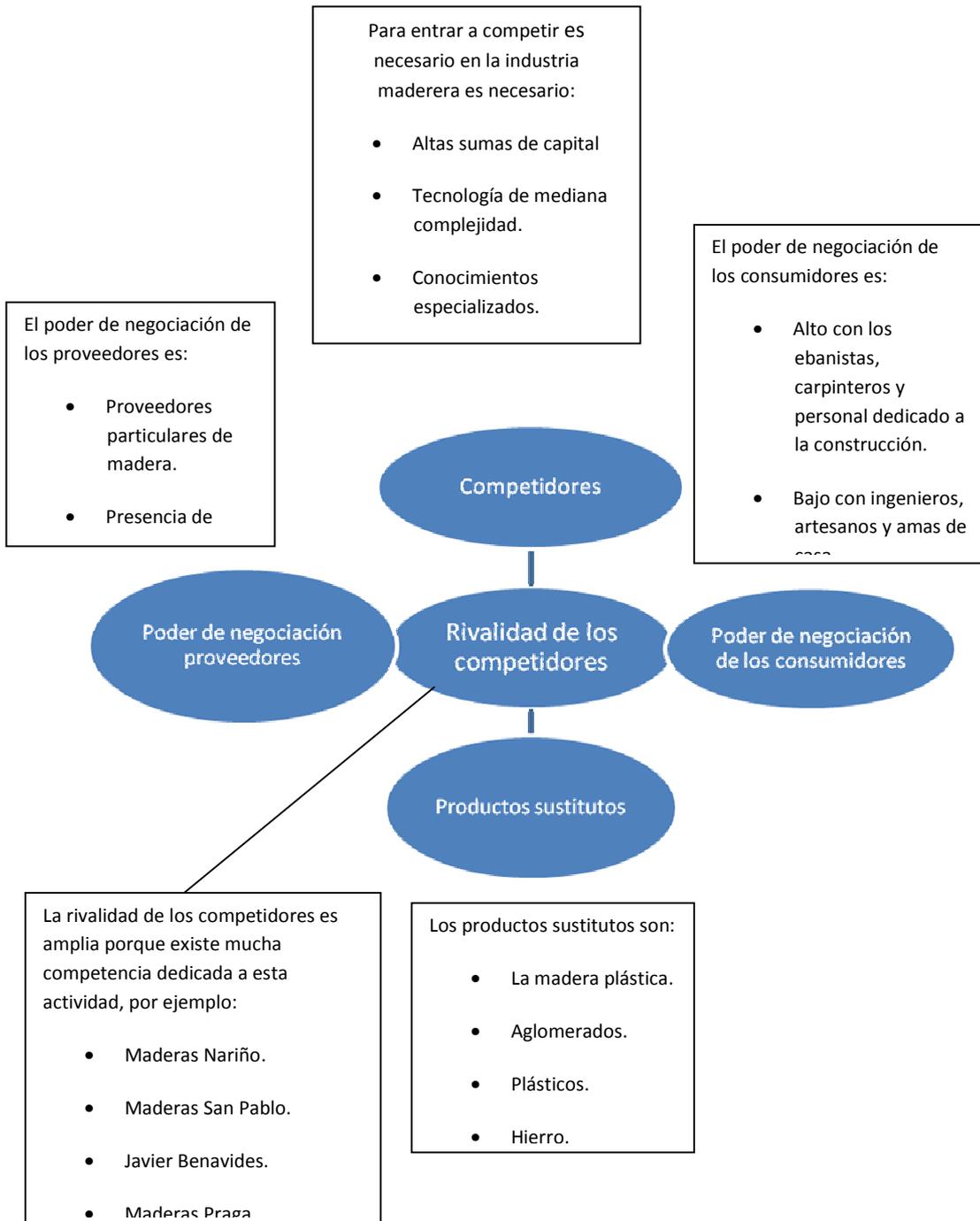


■ TABLAS ■ TAJILLOS ■ TAJOS ■ LISTONES ■ VARENGA

Fuente: Esta investigación.

10.10 ANÁLISIS COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER

Figura 3. Fuerzas que mueven la competencia en el sector maderero.



Fuente: Esta investigación.

Tabla 24. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

CALIFICACION FACTOR	BAJO 1	MEDIO 2	ALTO 3
Agresividad de la competencia			
Maderas Nariño			X
Maderas San Pablo			X
Javier Benavides		X	
Maderas Praga		X	
Feria de la Madera	X		
Feria del Triple	X		
Barrera de entrada			
Capital			X
Políticas reguladoras del gobierno	X		
Tecnología		X	
Conocimientos especializados		X	
Saturación del mercado			X
Desarrollo potencial de productos sustitutos			
Madera plástica		X	
Aglomerados			X
Plástico			X
Hierro	X		
Aluminio	X		
Mixtos		X	
Poder de negociación de proveedores			
Proveedores particulares de maderas		X	
Presencia de intermediarios			X
Poder de negociación de los consumidores			
Ebanistas y carpinteros			X
Artesanos	X		
Ingenieros		X	
Construcción			X
Amas de casa	X		

Fuente: Esta investigación.

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

Las barreras de entrada están determinadas por la inversión requerida para entrar al mercado dentro de la que se contempla la maquinaria, equipos costosos y talento humano con experiencia en el manejo de la misma.

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, igualmente estos pueden convertirse en productos que no afectan el medio ambiente, en este caso el recurso forestal. Estos productos sustitutos son: la madera plástica, los aglomerados, el plástico, hierro, aluminio y mixtos.

Respecto al poder de negociación de los proveedores de madera es alto puesto que con frecuencia se llega a acuerdos con precios razonables y condiciones de pago, este tipo de negociación se facilita, dado que los proveedores de maderas son independientes con un único dueño que se encarga de comercializar la madera, sin embargo estos no son proveedores directos sino intermediarios.

Finalmente en cuanto al poder de negociación de los consumidores los ebanistas y carpinteros así como las personas dedicadas a la construcción son los de mayor poder puesto que representan los principales clientes de la empresa.

10.11 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta matriz muestra la competitividad de Maderas del Pacífico 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.

Para efectos de la realización de esta matriz se escogió dos empresas que representan la mayor competencia: competidor uno Maderas Nariño, competidor dos Maderas San Pablo. De esta matriz se puede concluir que la empresa Maderas del Pacífico, no tiene una posición favorable en el mercado, aunque el competidor dos se encuentra en similares condiciones; el competidor uno está muy bien posicionado en el mercado regional, por tal razón se hace necesario y urgente la implementación de un plan estratégico para la empresa Maderas el Pacífico y así poder hacerle frente a la competencia incluso hasta llegar a superarla (Ver tabla 25).

Tabla 25. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	MADERAS EL PACIFICO		MADERAS NARIÑO		MADERAS SAN PABLO	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad de productos y servicios	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Precios competitivos	0,23	4	0,92	4	0,92	3	0,69
Posicionamiento en el mercado	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45
Lealtad del cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12
Personal capacitado	0,13	1	0,13	2	0,26	2	0,26
Tecnología utilizada en los procesos	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
TOTAL	1		2,83		3,48		2,86

Donde 4=mayor fuerza, 3=menor fuerza, 2=menor debilidad y 1=mayor debilidad.

Fuente: Esta investigación.

10.12 MATRIZ DE AMENAZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES Y FORTALEZAS (DOFA)

La matriz DOFA parte de incluir las variables de las matrices MEFE y MEFI, las cuales se cruzaron para plantear estrategias que están previamente clasificadas en:

- ESTRATEGIAS FO (fortalezas - oportunidades): se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- ESTRATEGIAS DO (debilidades - oportunidades): se mejoran las debilidades internas apoyándose en las oportunidades externas.
- ESTRATEGIAS FA (fortalezas - amenazas): apoyarse en las fortalezas internas para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas.
- ESTRATEGIAS DA (debilidades - amenazas): derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas (Ver tabla 26).

Tabla 26. Matriz de amenazas – oportunidades – debilidades y fortalezas (DOFA)

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Alta motivación del personal	1. Baja participación de los empleados en la toma de decisiones
	2. Productos de alta calidad	2. No se cuenta con un sistema de información por computador
	3. Excelente servicios al cliente	3. No existe una administración estratégica
	4. Productos con precios justos	4. Los objetivos y metas no son claros
	5. Capacidad de endeudamiento para capitalización de la empresa	5. No existe un mecanismo de control efectivo
	6. Instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas adecuadas	6. No se realiza investigaciones de mercado
	7. Excelentes relaciones con los proveedores	7. No existe estrategias de promoción y publicidad
	8. Utilización de horas extras para aumentar la capacidad de producción	8. No se analizan las razones financieras de la empresa
	9. Compra de materias primas de acuerdo a la demanda esperada	9. No se ha evaluado la productividad de la empresa
	10. Aumento de capital neto de trabajo	10. No se realiza investigación y desarrollo
OPORTUNIDADES(O)	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
1. Apoyo por parte del Gobierno a través de entidades gubernamentales	* O1, 2 – F5, 10 Aumentar el capital de trabajo a través de entidades gubernamentales y las facilidades crediticias.	* O7, 8, 9 – D6 Realizar un estudio de mercado para acaparar la demanda potencial.
2. Facilidades crediticias a empresas con interés por debajo del corriente	* O8, 9 – F2, 4, 6 Aprovechar las posibilidades de ampliación del mercado a través de la oferta de productos de calidad.	* O7, 8 – D2 Implementar el sistema de información de la empresa con el fin de observar de inmediato los cambios en las condiciones internas y externas.
3. Existencia de ferias para el sector maderas	* O5 – F 2, 4, 7 Formar parte de una alianza estratégica donde se tengan en cuenta la calidad, precios de los productos y las buenas relaciones con los proveedores.	* O1, 2, 5 – D3, 4, 7 Fomentar la planeación estratégica para el aprovechamiento de las ayudas gubernamentales y la posibilidad de formar alianzas.
4. Ley 1021 de abril de 2006	* O3 – F2 Participación de la empresa en las ferias	* O1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 – D3, 4 Establecer objetivos y

	nacionales existentes.	metas claras que direccionen la empresa para el aprovechamiento óptimo de las oportunidades.
5. Formación de alianzas estratégicas		* O3 – D7 Incentivar la promoción y publicidad a través de distintos medios, especialmente las ferias del sector.
6. Disminución arancelaria al sector maderero		
7. Condiciones económicas favorables		
8. Posibilidades de que se incremente el mercado		
9. Incremento en la fuerza laboral		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
1. Explotación antitécnica del recurso forestal	* A3, 4, 5 – F2, 3, 4 Competir en el mercado con productos de alta calidad y precios justos para hacerle frente a la competencia.	* A3, 4, 5 – D6 Investigación de mercado para analizar las fortalezas y debilidades de la competencia.
2. Alto costo tecnológico	* A1 – F 7 Establecer acuerdos de explotación de las materias primas adecuados con los proveedores, con el fin de sostener estas actividades.	* A3, 4, 5 – D7 Realizar una campaña de publicidad para el mejor posicionamiento de la empresa.
3. Existencia de empresas informales	* A2 – F10 Aprovechar la capitalización de la empresa para la adquisición de tecnología.	* A2 – D10 Fomentar la ciencia y tecnología al interior de la empresa.
4. Existencia de competidores fuertes		* A3, 4, 5 – D2, 3, 4, 5 Establecer un sistema de control interno efectivo para la competitividad de la empresa.
5. Competencia desleal		
6. Crisis económica mundial		

Fuente: Esta investigación.

10.13 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 27. Matriz de vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRUPO DE VULNERABILIDAD
			0-10	0-1	0-10	
El mercado con que cuenta la empresa, que son principalmente los ebanistas e ingenieros de la ciudad de Pasto.	Perdida del mercado debido a la presencia de nuevos competidores con mejores productos y precios.	Una notable disminución en las ventas ya que su participación en el mercado se vería seriamente afectado.	7	0,3	7	PREPARADA
La disponibilidad de materia prima, que permite la continuidad de la actividad comercial de la empresa.	Escasez de la materia prima ocasionada por el agotamiento de los recursos forestales	El cierre definitivo de la empresa por no satisfacer la demanda.	9	0,6	4	INDEFENSA

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRUPO DE VULNERABILIDAD
			0-10	0-1	0-10	
La estabilidad financiera de la empresa, la empresa dispone de suficientes recursos financieros para resolver problemas.	Mal manejo de los recursos financieros por una mala administración que impida el buen funcionamiento de las diferentes actividades de la empresa, como son producción, ventas y recurso humano.	Perdida de liquidez financiera, y disminución en la capacidad de reacción en eventuales problemas que se puedan tener dentro o fuera de la empresa	6	0,2	8	PREPARADA
La calidad y precios competitivos de los productos, aspectos que son fuertes en la empresa.	La utilización de nueva y mejor tecnología por parte de la competencia que introduzca en el mercado mejores y variados productos a un menor costo.	Notable disminución en las ventas que ocasionarían recesión en la empresa por la acumulación de inventarios.	4	0,2	3	VULNERABLE

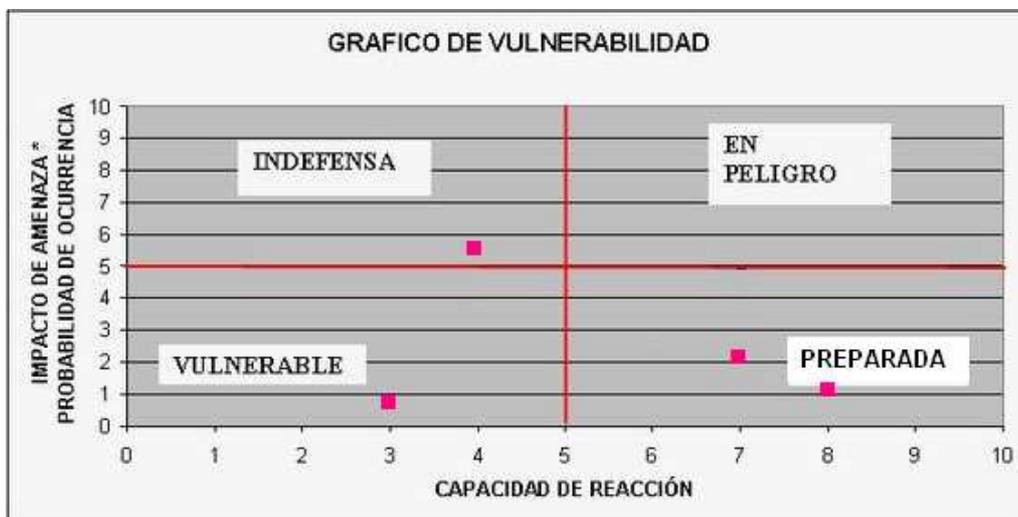
Fuente: Esta investigación.

Tabla 28. Análisis de vulnerabilidad

CAPACIDAD DE REACCIÓN	IMPACTO AMENAZA * PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
7	2,1
4	5,4
8	1,2
3	0,8

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 11. Grafico de vulnerabilidad.



PREPARADA

La empresa se encuentra preparada en los puntales de mercado y estabilidad financiera, por cuanto se posee productos de excelente calidad y precios justos, que disminuirían considerablemente el impacto de una nueva competencia. En cuanto a la estabilidad financiera la empresa se ha caracterizado por su buen manejo administrativo en los últimos 6 años, determinando así una buena estabilidad financiera.

VULNERABLE.

La empresa a pesar de que dispone de productos de alta calidad y precios justos, es vulnerable ante la utilización de nueva tecnología por parte de la competencia ya que no posee los recursos necesarios para la transformación e innovación de la empresa.

INDEFENSA

En el puntal de escasez de la materia prima la empresa se encuentra indefensa, puesto que es un factor sobre el cual no se tiene el control y, la capacidad de reaccionar ante este fenómeno es absolutamente mínima.

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO

11.1 MISIÓN

La empresa Maderas el Pacifico es líder reconocido por sus productos maderables de alta calidad y precios justos, con un alto posicionamiento en el mercado que permite obtener una rentabilidad sostenible, y a la vez satisface las necesidades de sus clientes y trabajadores, con el firme compromiso de contribuir con el desarrollo de la comunidad.

11.2 VISIÓN

Ser la mejor empresa de comercialización de maderas a nivel regional, reconocidos por la calidad de los productos y el mejor servicio con costos competitivos y que contribuye con el desarrollo de los nariñenses.

11.3 VALORES CORPORATIVOS

- ✓ **COLABORACIÓN.** Es indispensable que todos los trabajadores de Maderas el Pacifico, participen haciendo contribuciones de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestras actividades.
- ✓ **HONESTIDAD.** El comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la empresa.
- ✓ **LEALTAD.** Se debe cuidar siempre que las relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad" empresarial.
- ✓ **RESPECTO.** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.
- ✓ **PALABRA DE ORO.** Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo cabalmente con lo que se dice.

11.4 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- ✓ **Propósito empresarial:** el propósito de toda empresa es la misión y visión de sí misma comunicada profundamente a toda la organización en un lenguaje claro y sencillo que todos la entiendan como debe ser.
- ✓ **Orgullo empresarial:** es un reflejo de lo que el personal siente hacia la organización donde trabaja y que se refleja en su desempeño.
- ✓ **Paciencia empresarial:** confiar en que las políticas y proyectos adoptados por los gerentes y todo el personal de la empresa sean los aceptados.
- ✓ **Persistencia empresarial:** se da cuando sus miembros evalúan y reflexionan acerca de donde está y para donde va la empresa, haciendo los correctivos necesarios que logren el desarrollo integral de toda la organización.
- ✓ **Perspectiva empresarial:** es asegurarse de lo que se piensa es congruente con lo que se dice y hace.
- ✓ **Principios:** autoestima, humildad y buena fe.

11.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Cumplir con la misión, visión y valores de la empresa, de una manera eficiente, buscando el mejoramiento continuo, para hacer cada día más competitivos y rentables para los accionistas y el personal de la empresa.
- ✓ Lograr la mayor participación en el mercado actual con los productos en madera.
- ✓ Ampliar la cobertura de comercialización de los productos en otras áreas geográficas donde su potencial en ventas sea atractivo.
- ✓ Fomentar la investigación y desarrollo para mejorar productos actuales y diseñar nuevos productos en madera.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas para la aplicación de nueva tecnología en productos y procesos, producción y comercialización nacional e internacional de manera conjunta.
- ✓ Diseñar y ejecutar programas de capacitación a empleados de las diferentes áreas que logre mantener personal altamente calificado en administración, producción y servicio al cliente.

12. FORMULACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO

12.1 MATRIZ DE CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL BOSTON CONSULTING GROUP

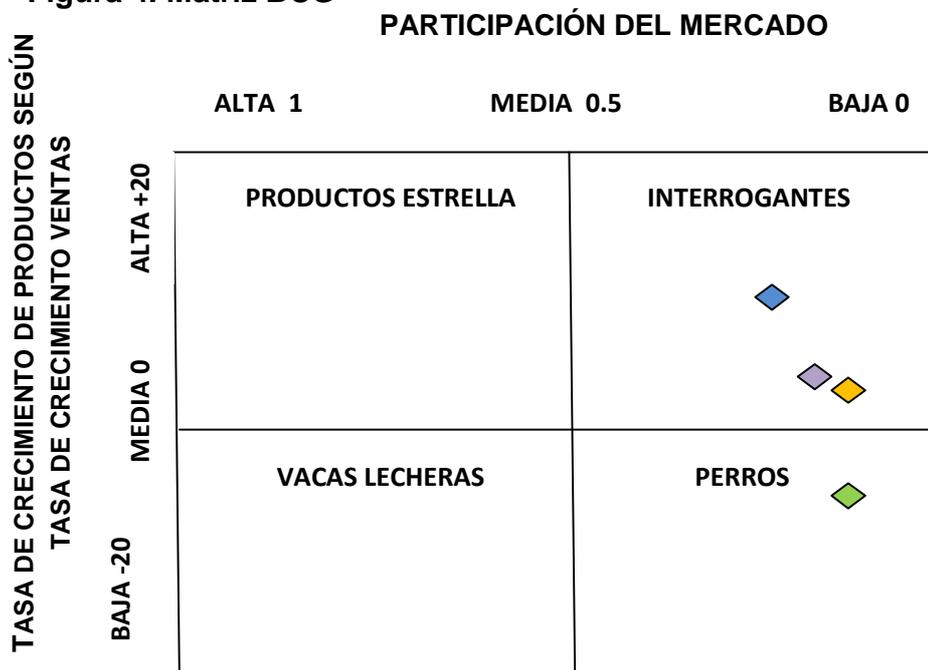
Para el análisis de la matriz BCG se determinó la tasa de crecimiento de los productos tablas, tajillo, tajos, listones, según la tasa de las ventas del año 2009 respecto al año 2008. De igual manera se analizó la participación de estos productos en el mercado a través del análisis realizado a la competencia por medio de las facturas de ventas expedidas por ésta, con lo que se determinó del total de ventas, que participación tiene la empresa en el volumen total del mercado (Ver tabla 29 y figura 3)

Tabla 29. Participación del producto en el mercado.

Producto	% de Participación en el Mercado	% de la Tasa de Crecimiento
◆ Tablas	20%	8%
◆ Tajillos	12%	3%
◆ Tajos	10%	-5%
◆ Listones	15%	4%

Fuente: Esta investigación.

Figura 4. Matriz BCG



Fuente: Esta investigación.

La matriz BCG ubica a los productos (tablas, tajillos y listones) en el cuadrante de interrogantes, es decir, que son productos que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Por tanto las estrategias más factibles a seguir deben dirigirse a crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes.

Por su parte el producto (tajos) se encuentra en el cuadrante de los perros rabiosos, puesto que tienen poca participación en el mercado y opera en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias más eficientes a seguir es buscar maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial.

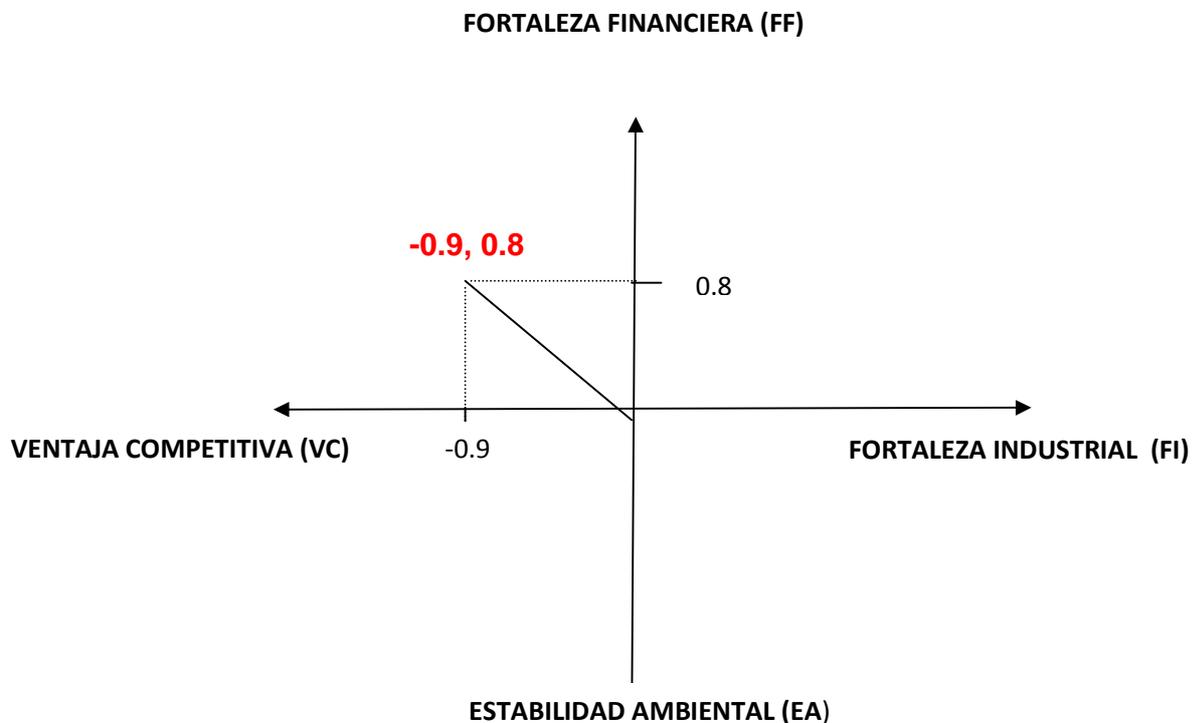
12.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

Tabla 30. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	4
Rendimiento sobre la inversión.	4,0
Apalancamiento.	4,0
Liquidez.	6,0
Capital de trabajo.	3,0
Flujos de efectivo.	3,0
Riesgos implícitos del negocio.	4,0
	24,0
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	2,9
Potencial de crecimiento.	3,0
Potencial de utilidades.	3,0
Estabilidad financiera.	5,0
Conocimientos tecnológicos.	1,0
Aprovechamiento de recursos.	2,0
Intensidad de capital.	3,0
Facilidad para entrar en el mercado.	3,0
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	3,0
	23,0
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	-3,2
Cambios tecnológicos.	-3,0
Tasa de inflación.	-2,0
Variabilidad de la demanda.	-3,0
Escala de precios de productos competidores.	-4,0
Barreras para entrar en el mercado.	-3,0
Presión competitiva.	-4,0
	-19,0
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-3,8
Participación en el mercado.	-4,0
Calidad del producto.	-1,0
Lealtad de los clientes.	-3,0
Utilización de la capacidad de la competencia.	-5,0
Conocimientos tecnológicos.	-6,0
Control sobre los proveedores y distribuidores	-4,0
	-23,0

Fuente: Esta investigación.

Figura 5. PEYEA



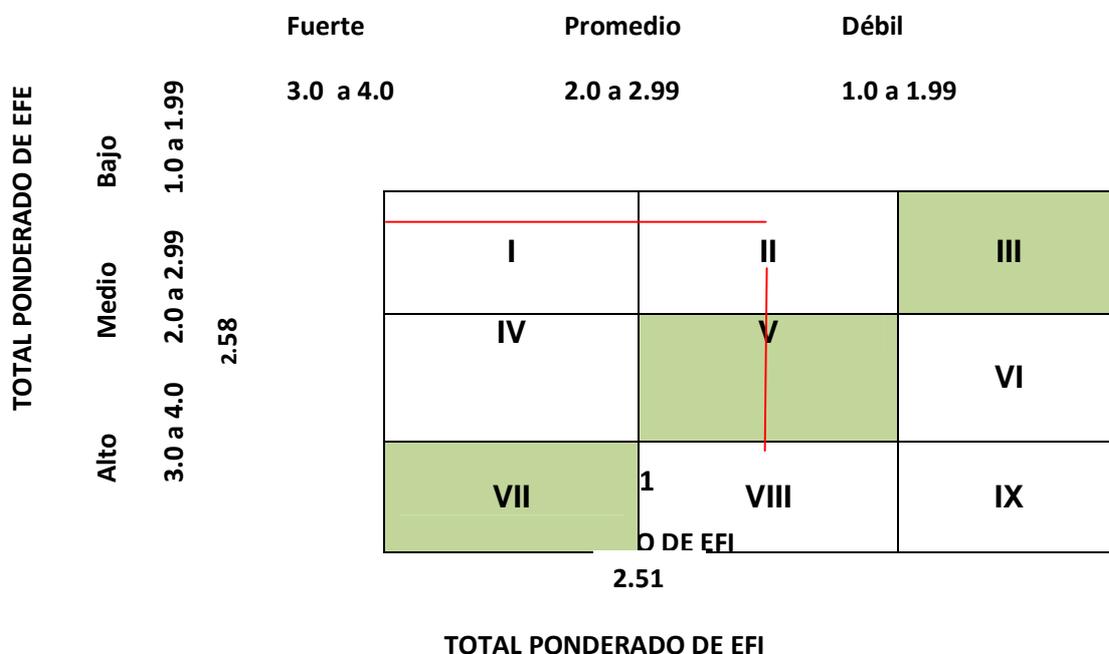
Fuente: Esta investigación.

Se puede decir que la fuerza financiera es el factor dominante en la empresa Maderas el Pacifico en un mercado estable con bajo crecimiento y el factor crítico es la competitividad del producto.

El perfil es conservador 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 dentro del sector a través de estrategias como: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

12.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Figura 6. Matriz 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 determinada 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 en el mercado y desarrollo del producto que permita lograr una posición fuerte internamente pero con un crecimiento alto para liderar el mercado actual y conquistar nuevos mercados.

12.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Figura 7. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Esta investigación.

Este grafico muestra dos variables, la posición competitiva (analizada en la matriz de perfil competitivo =2.83, posición buena) y el grado de crecimiento del mercado (crecimiento lento), donde la empresa queda ubicada en el cuadrante IV de la matriz de la gran estrategia, lo anterior dado que esta empresa, aunque es de crecimiento lento, cuenta con solidez financiera y capacidad para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. De igual

manera podrían ser convenientes las alianzas estratégicas con empresas del mismo sector o relacionadas con éste.

12.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)

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

- **Estrategia 1:** penetración en el mercado
- **Estrategia 2:** desarrollo de mercado
- **Estrategia 3:** diversificación concéntrica
- **Estrategia 4:** alianzas estratégicas

La MCPE sugiere que la estrategia más recomendada para la empresa es el **DESARROLLO DE MERCADO** para lo cual se pretende lograr una mayor cobertura en el departamento de Nariño, con productos de mayor rotación como: Tabla, tajillo y tajo (Ver tabla 31).

Tabla 31. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVES	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		PENETRACIÓN MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA		ALIANZAS ESTRATEGICAS	
FACTORES INTERNOS		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS									
1. Alta motivación del personal	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2		
2. Productos de alta calidad	0,07	4	0,28	4	0,28			3	0,21
3. Excelente servicios al cliente	0,06	2	0,12	4	0,24				
4. Productos con precios justos	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12
5. Capacidad de endeudamiento para capitalización de la empresa	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24
6. Instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas adecuadas	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	3	0,12
7. Excelentes relaciones con los proveedores	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09
8. Utilización de horas extras para aumentar la capacidad de producción	0,05	3	0,15	3	0,15				
9. Compra de materias primas de acuerdo a la demanda esperada	0,03	1	0,03	4	0,12				
10. Aumento de capital neto de trabajo	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
DEBILIDADES									
1. Baja participación de los empleados en la toma de decisiones	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09		
2. No se cuenta con un sistema de información por computador	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	2	0,16
3. No existe una administración estratégica	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
4. Los objetivos y metas no son claros	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
5. No existe un mecanismo de control efectivo	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04		
6. No se realiza investigaciones de mercado	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
7. No existe estrategias de promoción y publicidad	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	1	0,04

8. No se analizan las razones financieras de la empresa	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
9. No se ha evaluado la productividad de la empresa	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12
10. No se realiza investigación y desarrollo	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
FACTORES EXTERNOS									
OPORTUNIDADES									
1. Apoyo por parte del Gobierno a través de entidades gubernamentales	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
2. Facilidades crediticias a empresas con interés por debajo del corriente	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
3. Existencia de ferias para el sector maderas	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1
4. Ley 1021 de abril de 2006	0,06	1	0,06	1	0,06				
5. Formación de alianzas estratégicas	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28
6. Disminución arancelaria al sector maderero	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
7. Condiciones económicas favorables	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
8. Posibilidades de que se incremente el mercado	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16
9. Incremento en la fuerza laboral	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05
AMENAZAS									
1. Explotación antitécnica del recurso forestal	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
2. Alto costo tecnológico	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
3. Existencia de empresas informales	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21
4. Existencia de competidores fuertes	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5. Competencia desleal	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21
6. Crisis económica mundial	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
TOTAL			5,59		6,07		5,65		4,94

Fuente: Esta investigación.

13. PLAN DE ACCIÓN

Para efectos de hacer más efectivo el plan de acción, se elaborará con base en las tres estrategias con el mayor puntaje dentro de la matriz MCPE, y de acuerdo al diagnóstico de la empresa se ve la necesidad de reforzar la actividad de mercadeo tanto de productos como de marca (Ver tabla 32).

13.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Al Plan de Acción se le realiza un seguimiento constante y regular para llevar a cabo los ajustes que en el transcurrir de la ejecución se presenten y se consideren necesarios para garantizar el logro de los objetivos estratégicos propuestos en este estudio. Se evaluarán los indicadores del plan para tomar las medidas pertinentes y ser comunicadas de inmediato a todo el personal de la organización.

Tabla 32. Plan de acción

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR	META
		INICIAL	FINAL	HUMANOS	LOGISTICOS	FINANCIEROS		
1. Penetración de mercado urbano y rural	* Realizar campañas de masificación de consumo.	Ene-10	jun-10	Impulsadoras	Alquiler de equipos para promoción	6,000,000	Ventas actuales/Ventas año anterior*100	Incrementar en un 10% las ventas brutas
	* Posicionar la empresa en la mente del usuario por medios masivos de comunicación.	Ene-10	jun-10	Impulsadoras y telemercaderista	Radio, prensa, volantes	2,000,000	Ventas actuales/Ventas año anterior*100	Incrementar en un 10% las ventas brutas
	* Contratar vendedores externos que se dediquen a fortalecer la comercialización en el departamento de Nariño.	Ene-10	dic-10	Asesores externos	Viáticos	6,000,000	Ventas actuales/Ventas año anterior*100	Incrementar en un 20% las ventas brutas
	* Implementar un sistema de incentivos por gestión y resultados mediante la	Ene-10	dic-10	Asesores externos	Comisiones		valor comisiones entregadas/ valor de ventas*100	15% mensual de comisiones entregadas

	evaluación del desempeño.							
	* Aprovechar el aniversario de la empresa para desarrollar una temporada de rifas y descuentos significativos entre los clientes.	Abr-10	may-10	Asesor comercial interno	Premiación	1,000,000	Ventas mes/ventas del mes anterior*100 No. De clientes nuevos registrados	Incrementar en un 3.5% las ventas del mes Incrementar 3% el número de clientes
2. Desarrollo de mercado	* Realizar contactos directos con las distribuidoras nacionales.	Jun-10	oct-10	Administrador	Viáticos	3,000,000	No. De contratos de compra efectivos	Reducir el 10% los costos de adquisición de materias primas
	* Participar activamente en las ferias de madera.	Fecha de realización de ferias	Fecha de terminación de ferias	Asesores externos	Viáticos	5,000,000	Ventas mes/ventas del mes anterior*100	Incrementar en un 5% las ventas brutas
	* Realizar un estudio de mercado exhaustivo.	Ene-11	mar-11	Experto en mercadeo	Encuestadores y coordinador	6,000,000	No. Intensiones de compra	3 nuevos compradores mayoristas
3. Diversificación concéntrica	* Incrementar la publicidad de los productos.	Mar-11	may-11	Impulsadoras y telemercaderista	Alquiler de equipos para promoción	300	Ventas actuales/Ventas año anterior*100	Incrementar en un 3% las ventas brutas

	* Ubicar los proveedores directos con el objetivo de disminuir costos.	Jun-11	jul-01	Administrador	Viáticos	500	No. De contratos de compra efectivos	Reducir el 10% los costos de adquisición de materias primas
	* Implementar un stock mínimo de inventario para lograr la distribución de una marca reconocida.	Sep-11	Indefinido	Administrador	Bodega	10,000,000	Volumen de materia prima registrada en el inventario	Disminuir el inventario en un 20%
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE ACCION 2009- 2011						39,800,000		

13.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión lo determinan un conjunto de variables cualitativas y cuantitativas sujetas a medición. Los responsables son todos los miembros de la organización desde el gerente hasta el nivel operativo.

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

Una vez definido el direccionamiento de la empresa nos enfocamos en los siguientes:

OBJETIVO 1: Incrementar el porcentaje de la participación en el mercado actual a través de la comercialización de productos en madera.

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 y 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: $\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$

Índice de crecimiento de ventas: $\frac{\text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 0}}$

METAS

- Aumentar en un 10% la participación de la empresa en el mercado.
- Aumentar en un 30% las ventas de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.

RECURSOS

- Humanos.
- Financieros.
- Técnicos.

RESPONSABLES

- Gerente, empleados internos y externos.

OBJETIVO 2: Ampliar la cobertura de comercialización de los productos en madera.

La base de la información para estos indicadores es la proporcionada por la gerencia y los resultados de la 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:

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

Índice de eficacia en ventas:

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

Índice de incorporación de nuevos clientes:

$$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$$

METAS

- Conquistar nuevos mercados.
- Incrementar las ventas en un 30%.
- Numero de nuevos clientes.

RECURSOS

- Humanos.
- Financieros.
- Técnicos.

RESPONSABLES

- Gerente, empleados internos y externos.

OBJETIVO 3: 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 la encuestas de esta investigación.

Distribución maderas: $\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$

Top of mind de productos: $\frac{\text{Numero de productos nombrados}}{\text{Total entrevistados}}$

METAS

- Contratar con proveedores o fabricantes directos para bajar costos en un 10%.

RECURSOS

- Humanos.
- Financieros.
- Técnicos.

RESPONSABLES

- Gerente, empleados internos y externos.

14. CONCLUSIONES

Después de analizar los diferentes aspectos del entorno interno y externo de la empresa Maderas del Pacífico se puede concluir que esta posee muchas posibilidades para corregir sus debilidades tanto de tipo administrativo, competitivo y comercial, debido a que posee una buena posición financiera, buena calidad del producto y precios competitivos. Al contrarrestar estas falencias y al aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el macro ambiente externo con el apoyo de entidades gubernamentales y la internacionalización de mercados, podría en el mediano plazo a través de este direccionamiento estratégico alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

El resultado de la matriz EFE indica que la empresa alcanza una posición relativamente aceptable, en la medida en que puede hacerle frente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector externo, ya que se encuentra ubicada 0.03 centésimas por encima del promedio (2.5) de esta matriz. Esto significa que la empresa debe reestructurar sus estrategias para consolidar esta posición y mantenerse en el mercado.

Las oportunidades a nivel económico y político son las más representativas. En primera instancia por la globalización de la economía y la formación de alianzas estratégicas que permitirán abrir mercados a nivel mundial y fortalecerse con otras empresas para posicionarse en el mercado. En cuanto al factor político los aspectos más representativos son la reforma forestal y las ayudas gubernamentales, que por un lado ayudan a la preservación del medio ambiente y la continuidad del recurso forestal, al igual que traer como resultado la exigencia de manera certificada haciendo más fácil el proceso de control de calidad, puesto que los productos contarán con atributos más apreciables para los clientes. Por otro lado las políticas gubernamentales a través de las ayudas y créditos asequibles a las Mipymes permiten mejorar el capital de las empresas para el crecimiento y desarrollo de las mismas.

La amenaza más importante para la empresa 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.

El resultado de la MEFI indica que la empresa alcanza una posición fuerte pero no significativa, es decir, 0.01 centésimas más por encima del promedio (2.5) de esta matriz, sí bien la empresa tiene como pilares fuertes la calidad del producto, el servicio al cliente, la motivación del personal y el aumento del capital neto de trabajo, aún le quedan muchos aspectos por corregir como los

sistemas de información, la investigación de mercado y la administración estratégica para lograr posicionarse mejor en el mercado.

La rivalidad entre las empresas del sector maderero es significativa debido en primer lugar a la cantidad de competidores, seguido por la organización formal ilegal de las empresas y por el lanzamiento de productos de baja calidad a un precio aceptable para el cliente.

Las barreras de entrada al sector están determinadas por la inversión requerida para entrar al mercado dentro de la que se contempla la maquinaria, equipos costosos y talento humano con experiencia en el manejo de la misma.

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, igualmente estos pueden convertirse en productos que no afectan el medio ambiente, en este caso el recurso forestal. Estos productos sustitutos son: la madera plástica, los aglomerados, el plástico, hierro, aluminio y mixtos.

El poder de negociación de los proveedores de madera es alto puesto que con frecuencia se llega a acuerdos con precios razonables y condiciones de pago, este tipo de negociación se facilita, dado que los proveedores de maderas son independientes con un único dueño que se encarga de comercializar la madera, sin embargo estos no son proveedores directos sino intermediarios.

El poder de negociación de los consumidores los ebanistas y carpinteros, así como las personas dedicadas a la construcción son los de mayor poder puesto que representan los principales clientes de la empresa.

La empresa Maderas del Pacifico, no tiene una posición favorable en el mercado, por tal razón se hace necesario y urgente la implementación de un plan estratégico y así poder hacerle frente a la competencia incluso hasta llegar a superar a sus competidores.

La empresa se encuentra preparada en los puntales de mercado y estabilidad financiera, por cuanto se posee productos de excelente calidad y precios justos, que disminuirían considerablemente el impacto de una nueva competencia. En cuanto a la estabilidad financiera la empresa se ha caracterizado por su buen manejo administrativo en los últimos 6 años, determinando así una buena estabilidad financiera.

La empresa a pesar de que dispone de productos de alta calidad y precios justos, es vulnerable ante la utilización de nueva tecnología por parte de la competencia ya que no posee los recursos necesarios para la transformación e innovación de la empresa.

En el puntal de escasez de la materia prima la empresa se encuentra indefensa, puesto que es un factor sobre el cual no se tiene el control y, la capacidad de reaccionar ante este fenómeno es absolutamente mínima

La matriz BCG ubica a los productos (tablas, tajillos y listones) en el cuadrante de interrogantes, es decir, que son productos que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Por tanto las estrategias más factibles a seguir deben dirigirse a crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes.

El producto tajo, se encuentra en el cuadrante de los perros rabiosos, puesto que tienen poca participación en el mercado y opera en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias más eficientes a seguir es buscar maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial.

La fuerza financiera es el factor dominante en la empresa Maderas el Pacifico en un mercado estable con bajo crecimiento y el factor crítico es la competitividad del producto.

La empresa tiene un perfil conservador que 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 dentro del sector a través de estrategias como: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

La empresa se ubica en el cuadrante V de la matriz IE, lo que significa que debe mantenerse mediante la implementación de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto que permita lograr una posición fuerte internamente pero con un crecimiento alto para liderar el mercado actual y conquistar nuevos mercados.

Dentro de la Gran Estrategia, la empresa queda ubicada en el cuadrante IV, lo anterior dado que esta empresa, aunque es de crecimiento lento, cuenta con solidez financiera y capacidad para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. De igual manera podrían ser convenientes las alianzas estratégicas con empresas del mismo sector o relacionadas con éste

La MCPE sugiere que la estrategia más recomendada para la empresa es el **DESARROLLO DE MERCADO** para lo cual se pretende lograr una mayor cobertura en el departamento de Nariño, con productos de mayor rotación como: Tabla, tajillo y tajo

El diseño del plan estratégico partió del análisis de diferentes variables que intervienen en la dinámica operativa de la empresa, es por ello que el plan de acción va encaminado a la penetración y desarrollo de mercado, y la diversificación concéntrica con el fin de satisfacer a los clientes, sin ser necesario los máximos estándares de tecnología, sino mediante reestructuración de los procesos.

Finalmente a raíz del análisis interno realizado a la empresa se pudo determinar como una de sus más grandes debilidades la ausencia de cualquier registro contable, donde se establezcan el estado de resultados, el balance general y las razones financieras de la empresa. Lo único registrado es el total de ventas y gastos mensuales.

15. RECOMENDACIONES

Es de obligatorio cumplimiento la puesta en marcha del Plan de acción formulado para el periodo 2009 – 2011, puesto que es una herramienta útil para mejorar los procesos internos de la empresa, sin desconocer el entorno sobre el cual se desempeña, de esta manera se garantizaría la permanencia de la empresa en el mercado y el bienestar de la planta de personal y la comunidad en general.

Se recomienda a la empresa establecer un sistema de información computarizado y contable, sin dejar de lado el manual, con el fin de llevar al día las razones financieras y el inventario de la empresa para un mejor control y evaluación de sus actividades comerciales.

La empresa debe darle importancia a la realización de inversión en estudios de mercado y estrategias de marketing para lograr acaparar más mercado, al ser este bastante competido; esta ampliación no solo debe limitarse al nivel local sino debería pensarse en el nivel regional como un posible futuro mercado.

El direccionamiento estratégico formulado para y con la empresa, así como el proceso de planeación estratégica debe ser el centro de la administración gerencial, procesos que deben estar en constante revisión para corregir los posibles cambios o desviaciones que pueda sufrir en el tiempo.

Es primordial dirigir parte de las utilidades hacia los procesos de innovación y tecnología, para mejorar los procesos productivos, aprovechando la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Se debe continuar con el nivel participativo de los empleados, así como la buena remuneración y los estímulos a la productividad, para no bajar el grado de motivación del personal de la empresa.

El cliente es el eje central de atención en una organización, por tanto se debe continuar mejorando la prestación de servicios a través de actividades que le brinden comodidad y satisfacción que afiance su fidelidad con la empresa, esto podría realizarse a través de servicios complementarios como el servicio a domicilio, servicio de transporte, o a través de capacitación al personal en temas de uso y manejo del producto, actualización de conocimientos en sus áreas, asesoría postventa, entre otras.

Es importante que la empresa continúe sus esfuerzos de impulsar el desarrollo del mercado a través de una campaña masiva de publicidad, promoción y

ampliación de mercado con el fin de posicionar en la mente del consumidor la empresa y sus productos. Además se debe seguir con los altos estándares de calidad, factor reconocido en el mercado local y que se podría ampliar al mercado regional.

La empresa debe tener en cuenta las ferias que se realizan para el sector, puesto que es una buena oportunidad para ampliar el nicho del mercado y adquirir nuevos conocimiento en el ramo.

En cuanto a las relaciones que se mantiene con los proveedores, es importante seguirlas consolidando, no obstante, se debe tratar de establecer contactos con los proveedores directos de las materias primas con el fin de reducir los costos de producción y seguir manteniendo un precio competitivo en el mercado.

El personal de la empresa debe trabajar de manera conjunta para aprovechar tanto las ayudas que brinda el gobierno nacional a través de sus entidades, así como, los recursos provenientes del exterior para el fomento de las Mipymes; si el personal no está capacitado para el desarrollo de estas iniciativas empresariales es necesario que busque ayuda externa y arriesgarse a competir por estos recursos, vitales para el crecimiento de la empresa, su capitalización, sus ganancias y el bienestar y estabilidad de sus empleados.

La empresa debe estar atenta a los movimientos que realice su competencia que puedan su permanencia en el mercado, dado que la saturación del mercado incita a las empresas a desarrollar estrategias para incrementar sus ventas, o bien pueden entrar nuevas empresas de manera ilegal y acaparar buena parte del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BENITEZ HERNANDEZ, Luís Eduardo. Carta en Gerencia. Revista Mueble y La Madera. Santa Fe de Bogotá: Norma, 1998. 180 p.

CONGRESO DE COLOMBIA. Modificacio180 P.nes a la ley Mipyme. Revista Pyme. Bogotá: Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, 2004.

CORTES AGUDELO, Oscar. Administración para todos- Enfoque en sistemas. 5ª edición. Cali: Universidad Libre, 1992. 186 p.

FRED R., David. Conceptos de Administración estratégica. México: Miembro de la cámara nacional de la industria.1999. 150 p.

LONDOÑO CHICA, Carlos. Guías de las empresas de éxito. Gerencia y recursos humanos. Bogotá: Norma, 2003. 320 p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de Trabajo No. 95. 2005.

MONTAÑO, Jimmy Oberman. QUINTERO, Guillermo Mauricio. La situación actual de los aserraderos y sus principales especies que se comercializan en el municipio de Pasto, departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 2007. Tesis de grado (Ingeniero Forestal). CESMAG. Facultad de Ingeniería.

PALLARES VILLEGAS, Zoilo. Conferencia sobre la asociatividad empresarial. San Juan de Pasto 2003.

PATIÑO TERÁN, Jhony Rolando y ROMO VILLOTA, William Fernando. La industria de la madera en el casco urbano del municipio de Pasto y corregimiento del Encano departamento de Nariño. Pasto, 2007. Trabajo de grado (Ingeniero Forestal). CESMAG. Facultad de Ingeniería.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C: 3R, 2000. 330 p.

ANEXOS

**Anexo A. ENTREVISTA DE ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA
EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE
PASTO 2009-2011**

OBJETIVO: Analizar los factores internos de Administración, Mercadotecnia, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo y Sistemas de información de la empresa Maderas del Pacifico del municipio de San Juan de Pasto.

DIRIGIDO A: Gerente empresas Maderas del Pacifico.

FECHA: _____

1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

		SI	NO
1.1	¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables?		
1.2	¿La misión y visión de la empresa están explícitas?		
1.3	¿Es la estructura de la organización apropiada, mediante un organigrama?		
1.4	¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?		
1.5	¿La empresa posee un sistema de selección de personal estricto?		
1.6	¿Existe un supervisor por cada área de la empresa?		
1.7	¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?		

2. ANÁLISIS DE MERCADEO Y VENTAS

		SI	NO
2.1	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?		
2.2	¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?		
2.3	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?		
2.4	¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?		
2.5	¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?		
2.6	¿Tienen los productos y los servicios precios justos?		
2.7	¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		
2.8	¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?		
2.9	¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?		
2.10	¿La empresa tiene una cobertura a nivel municipal, departamental y nacional?		

2.11	¿La empresa realiza un pronóstico de ventas y demanda?		
2.12	¿Se ha determinado el índice de satisfacción del cliente interno y externo de la empresa?		

3. ANÁLISIS FINANCIERO

		SI	NO
3.1	¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?		
3.2	¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?		
3.3	¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?		
3.4	¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?		
3.5	¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?		
3.6	¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?		
3.7	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?		
3.8	¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?		

4. ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

		SI	NO
4.1	¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas?		
4.2	¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?		
4.3	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?		
4.4	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?		
4.5	¿Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados?		
4.6	¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?		
4.7	¿Tienen un sistema eléctrico efectivo para evitar alteraciones y contratiempos en el sistema?		
4.8	¿Se ha evaluado hasta el momento el nivel de productividad de la empresa en relación a tiempos y movimientos?		
4.9	¿La empresa cuenta con estándares de producción claros y efectivos?		
4.10	¿Los horarios de producción son cumplidos satisfactoriamente por los operarios?		
4.11	¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?		
4.12	¿Las compras de materias primas están determinadas de acuerdo a la demanda esperada?		

5. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

		SI	NO
5.1	¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D?		
5.2	¿Hace uso de empresas externas para I y D?		
5.3	¿Destina recursos para I y D?		
5.4	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?		
5.5	¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?		
5.6	¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?		
5.5	¿La empresa posee la capacidad de innovar en sus productos y mejorar sus procesos con la maquinaria existente?		

6. ANÁLISIS DE SISTEMAS DE INFORMACION POR COMPUTADORA

		SI	NO
6.1	¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?		
6.2	¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?		
6.3	¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?		
6.4	¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?		
6.5	¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?		
6.6	¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?		
6.7	¿Es fácil usar el sistema de información?		
6.8	¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?		
6.9	¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?		
6.10	¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?		

**Anexo B. ENCUESTA DE ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA
EMPRESA MADERAS DEL PACIFICO DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE
PASTO 2009-2011**

OBJETIVO: Analizar los factores del entorno interno de la planta de personal de la empresa Maderas del Pacifico.

FECHA: _____

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL EMPLEADO

		SI	NO
1.1	¿Usted participa en las decisiones de la empresa?		
1.2	¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el trabajo?		
1.3	¿Tiene una remuneración adecuada?		
1.4	¿Recibe prestaciones de Ley?		
1.5	¿El gerente delega correctamente su autoridad?		
1.6	¿Usted se siente motivado en su trabajo?		
1.7	¿Existen mecanismos de recompensa en la empresa?		

**Anexo C. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
MADERAS DEL PACIFICO DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2009-
2011**

OBJETIVO: Realizar un análisis acerca del cliente y su comportamiento frente a los productos que ofrece la empresa.

FECHA: _____

1. CARACTERISTICAS DEL CLIENTE

1.1 ¿Estrato? _____

1.2 ¿Cuál es la actividad que desempeña? _____

2. PERSPECTIVAS DEL CLIENTE HACIA LA EMPRESA

2.1 ¿Hace cuánto tiempo compra sus productos en esta empresa? _____

2.2 ¿Cuál es la principal razón de compra?

- a. Precios bajos _____
- b. Diseño del producto _____
- c. Diversidad de productos _____
- d. Adecuación de la infraestructura _____
- e. Atención al cliente _____
- f. Calidad _____
- g. Otra _____ ¿Cuál? _____

2.3 Evalué los siguientes aspectos:

ASPECTOS A EVALUAR	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
a. Precios de los productos				
b. Atención al cliente				
c. Calidad de los productos				
d. Diseño de los productos				
e. Diversidad de productos				
f. Planta física				

2.4 ¿En qué otro lugar hace sus compras?

2.5 ¿Cuál es la razón de preferencia del otro lugar de compra?

- a. Precios bajos _____
- b. Diseño del producto _____
- c. Diversidad de productos _____
- d. Adecuación de la infraestructura _____
- e. Atención al cliente _____
- f. Calidad _____
- g. Otra ¿Cuál? _____

2.6 Compare esta empresa con el otro de su preferencia

ESQUEMA DE COMPARACIÓN	IGUAL	MEJOR QUE ELLOS	PEOR QUE ELLOS
Maderas del Pacífico			

2.7 ¿Piensa usted seguir adquiriendo los productos de Maderas el Pacifico?

a. **SI** ____

b. **NO** ____

2.8 Si la respuesta anterior es negativa. ¿Cuál es la principal razón?

a. Precio ____

b. Diversidad ____

c. Diseño ____

d. Calidad ____

e. Otra ¿Cuál? _____

3. PERSPECTIVA DEL CLIENTE HACIA EL PRODUCTO

2.7 ¿Cuál es el producto que más compra?

3.2 ¿Estaría dispuesto a comprar productos sustitutos de la madera?

a. **SI** ____

b. **NO** ____

3.3 Sí su respuesta es afirmativa ¿Cuál es su criterio?

a. Por precio ____

b. Por calidad ____

3.4 ¿Estaría dispuesto a comprar productos sustitutos si estos cumplen los requerimientos en calidad y precio?

a. **SI** ____

b. **NO** ____

**Anexo D. ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES DE LA EMPRESA
MADERAS DEL PACIFICO DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2009-
2011**

OBJETIVO: Realizar un análisis acerca de los proveedores de la empresa.

FECHA: _____

1. CARACTERISTICAS DEL PROVEEDOR

1.1 Nombre del proveedor _____

1.2 Razón Social _____

1.3 Domicilio de la empresa _____

1.4 ¿Es usted distribuidor directo o indirecto? _____

2. CARACTERÍSTICAS ESPECIFICAS DEL PROVEEDOR

2.7 ¿Hace cuánto tiempo provee de materias primas a la empresa?

2.2 ¿De dónde proviene la materia prima que usted distribuye?

2.3 ¿Cuales son las dificultades que se presentan en la distribución de las materias primas?

2.4 ¿Cuál es la forma de pago que exige la distribuidora?

a. Crédito _____ **(Pase a 2.5)** b. Contado _____

Plazo: 15 días _____

30 días _____

Otro _____ ¿Cuál? _____

2.5 ¿Cuál es la situación actual de la empresa con el crédito que el otorgan?

a. Al día _____

b. En mora _____

¿Cuánto tiempo? _____

2.6 ¿Cuál es la principal ventaja de su producto?

2.7 ¿A cuántos aserraderos distribuye sus productos en la ciudad de Pasto?
