

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

TANIA MARIBEL COLIMBA CHIRAN

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

2020

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

TANIA MARIBEL COLIMBA CHIRAN

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

JULIO MUÑOZ CASTRO

DIRECTOR EN LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

DEDICATORIA

Con el más profundo cariño a mi hermano, Ivan, por los años compartidos conmigo, por crecer, lejos y cerca de mí, por ser el hermano, hijo y hombre que eres.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser el amigo inseparable.

A mis padres, Alirio y Rosalba, por el esfuerzo, cariño, paciencia, y apoyo en mi proceso de formación académica. Pero, sobre todo por el amor y ejemplo brindado en toda mi vida.

A toda mi familia por su compañía, tiempo, cariño, y bendiciones constantes. Por ser mis vacaciones perfectas y crecer conmigo.

A mis amigos por el tiempo, experiencias y conocimiento compartido, por ser esa familia en la vida universitaria.

Al director de este trabajo de grado, el profesor Julio Muñoz, por su dedicación, orientación y compromiso para conseguir los resultados esperados.

A Mundo Maderas de Colombia S.A.S. por permitir el desarrollo de este proyecto, y participar en él con total disposición.

A la Universidad del Valle, en especial a la Facultad de Ciencias de la Administración por permitir formarme como profesional, por todas las herramientas y espacios para adquirir y crear conocimiento.

TANIA MARIBEL COLIMBA CHIRAN

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
1. EL PROBLEMA.....	4
1.1. Definición del problema.....	4
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Marco de Referencia.....	9
1.4.1. Marco Teórico.....	9
1.4.1.1. Análisis Interno.....	9
1.4.1.2. Análisis de entornos	10
1.4.1.3. Análisis del sector.....	11
1.4.1.3.1. Análisis del ambiente competitivo – Diamante Competitivo	11
1.4.1.3.2. Análisis de la estructura del sector	12
1.4.1.4. Benchmarking.....	13
1.4.1.5. CANVAS –Modelo de negocio	14
1.4.1.6. Análisis DOFA	15
1.4.1.1. Mapa estratégico	16
1.4.1.2. Balanced Scorecard - BSC.....	16
1.5. Metodología.....	17
1.5.1. Tipo de investigación	17
1.5.2. Fuentes de Información.....	18
1.5.2.1. Fuentes primarias.....	18
1.5.2.2. Fuentes secundarias.....	18
1.5.3. Fases de la investigación	18

1.5.3.1.	Fase 1: Caracterización y análisis interno de la empresa.....	18
1.5.3.2.	Fase 2: Análisis externo y competitividad.....	19
1.5.3.3.	Fase 3: Benchmarking	19
1.5.3.4.	Fase 4: DOFA y matriz DOFA	19
1.5.3.5.	Fase 5: Formulación del modelo de negocio	19
1.5.3.6.	Fase 6: Estrategias: análisis, revisión y validez	20
1.5.3.7.	Fase 7: Plan de acción	20
1.5.3.8.	Fase 8: Relación objetivos por perspectiva.....	20
1.5.4.	Modelo del proceso estratégico.....	21
2.	CARACTERIZACIÓN DE MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S.....	22
2.1.	¿Qué es mundo maderas de Colombia S.A.S.?	22
2.2.	Sus inicios.....	22
2.3.	Creación de “Mundo Maderas C.T.A.”	22
2.4.	Cambios.....	24
2.5.	Mundo Maderas de Colombia S.A.S en la actualidad.....	25
2.6.	Portafolio	25
2.7.	¿Cuál es la responsabilidad social de Mundo Maderas?	26
2.8.	Estructura organizacional	26
2.8.1.	Definición de funciones de los cargos en Mundo Maderas de Colombia S.A.S	
	27	
2.8.1.1.	Gerente.....	27
2.8.1.2.	Asistente administrativo de producción	27
2.8.1.3.	Contador.....	28
2.8.1.4.	Asistente contable.....	28
2.8.1.5.	Líder de Calidad	28
2.8.1.6.	Asistente de Calidad	28
2.8.1.7.	Líder de Compras	28

2.8.1.8.	Líder ambiental	28
2.8.1.9.	Auxiliar HSEQ.....	29
2.8.1.10.	Auxiliar de servicios generales	29
2.8.1.11.	Operarios.....	29
2.9.	Talento Humano	29
2.9.1.	Formación del talento humano	29
2.10.	Clima organizacional	30
2.11.	Reconocimientos y Certificaciones de Maderas de Colombia S.A.S.....	31
2.12.	La calidad en Mundo Maderas de Colombia S.A.S.....	32
3.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	33
3.1.	Infraestructura	33
3.1.2.	Proceso productivo y Maquinaria	33
3.1.2.1.	Recepción de materia prima – Descargue	33
3.1.2.2.	Aserrío	34
3.1.2.3.	Dimensionado - Cortapolin	35
3.1.2.4.	Re - aserrío	36
3.1.2.5.	Inmunizado.....	37
3.1.2.6.	Recuperación.....	38
3.1.2.7.	Diferencial	39
3.1.2.8.	Radial.....	39
3.1.2.9.	Armado.....	39
3.1.2.10.	Tratamiento térmico	39
3.1.2.11.	Zona de almacenamiento.....	39
4.	MODELO DE NEGOCIO MUNDO MADERAS S.A.S.	41
4.1.	Segmentos de cliente.....	41
4.2.	Propuesta de valor.....	41

4.3.	Canal	42
4.4.	Relación con el cliente	42
4.5.	Actividades Clave	43
4.6.	Recursos Clave	43
4.7.	Socios Clave.....	43
4.8.	Estructura de Costos	44
4.9.	Fuentes de Ingresos	44
5.	ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	45
5.1.	Entorno social	45
5.1.1.	Fuerza laboral y Educación	45
5.1.2.	Redes de apoyo privadas y públicas.....	47
5.1.3.	Migración venezolana	49
5.1.4.	Políticas públicas entorno al trabajo en Colombia y la Región	50
5.2.	Entorno Económico.....	52
5.2.1.	TRM.....	52
5.2.3.	Inflación	53
5.2.4.	Situación económica mundial	55
5.2.5.	Relaciones entre China y EE. UU	56
5.3.	Entorno Económico Nacional.....	57
5.3.1.	Costos logísticos	57
5.3.2.	Inversión en vías	58
5.3.3.	Financiación	59
5.4.	Entorno Económico Regional Local	61
5.4.1.	Clúster a nivel departamental	61
5.4.2.	Inversión extranjera en el departamento del Valle del Cauca	63
5.4.3.	Crecimiento en la producción industrial	64
5.5.	Entorno Político, Gubernamental e Institucional	66
5.6.	Entorno Internacional	70
5.7.	Entorno Tecnológico	72
5.8.	Entorno Jurídico	80

5.9.	Entorno Medioambiental.....	83
5.10.	Entorno Cultural	90
5.11.	Cultura tecnológica y de innovación	91
5.12.	Análisis Integrado del Entorno	92
6.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	102
6.1.	Análisis del ambiente competitivo	104
6.1.1.1.	Factores productivos.....	104
6.2.	Análisis de la estructura del sector	111
7.	BENCHMARKING Y REFERENCIACIÓN	120
7.1.	Metodología taller Benchmarking	120
7.2.	Organizaciones a comparar	121
7.3.	Factores Clave de Éxito (FCE).....	149
7.4.	Perfil competitivo.....	150
7.5.	Radares de comparación	152
7.6.	Conclusiones y Recomendaciones Benchmarking.....	167
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	170
8.1.	Análisis DOFA.....	170
8.2.	Matriz DOFA - Estrategias.....	175
8.2.1.	Estrategias y temporalidad.....	179
8.2.2.	Mapa estratégico.....	182
8.2.1.	Propuesta de Misión.....	191
8.2.2.	Propuesta de visión	191
9.	PLAN DE ACCIÓN - CUADRO DE MANDO INTEGRAL	192
10.	CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN.....	210
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	219
12.	REFERENCIAS	221
	ANEXOS.....	232

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Entornos y sus variables	10
Tabla 2: Las cinco fuerzas y sus elementos.	12
Tabla 3: Las cuatro perspectivas en el BSC o CMI	16
Tabla 4. Productos y servicios Mundo Maderas de Colombia S.A.S	25
Tabla 5: Variables del Entorno Social	51
Tabla 6: Variables del Entorno Económico.....	56
Tabla 7: Variables del Entorno Económico Nacional.....	61
Tabla 8: Variables del Entorno Económico Regional Local.....	66
Tabla 9: Variables entorno político, Gubernamental e Institucional	70
Tabla 10: Variables del Entorno Internacional	72
Tabla 11: Variables del Entorno Tecnológico	80
Tabla 12: Variables del Entorno Jurídico	83
Tabla 13: Variables del Entorno Medioambiental.....	89
Tabla 14: Variables del Entorno Cultural	92
Tabla 15 : Matriz Integrada del Entorno	93
Tabla 16: Clientes Mundo Maderas de Colombia S.A.S	117
Tabla 17: Referenciación Madepal.....	123
Tabla 18. Referenciación Central de Maderas G&S S.A.S	126
Tabla 19: Referenciación Madesan	129
Tabla 20: Referenciación Madeze	132
Tabla 21: Referenciación Cimac	135
Tabla 22: Referenciación PalletOne	138

Tabla 23. Referenciación PecoPallet	141
Tabla 24. Referenciación LPR	144
Tabla 25. Referenciación IPP	147
Tabla 26. Factores Clave de Éxito	149
Tabla 27. Matriz de perfil competitivo	151
Tabla 28. Listado DOFA Fortalezas y debilidades	170
Tabla 29. Listado DOFA Oportunidades y amenazas.....	173
Tabla 30. Cruce DOFA	175
Tabla 31. Estrategias ordenadas por temporalidad	179
Tabla 32: Mapa Estratégico Ampliado.....	184
Tabla 33. Balanced scorecard –Plan de acción.....	192
Tabla 34:Actividades enumeradas	210
Tabla 35:Cronograma Plan de Acción.....	215

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de la PEA según nivel educativo logrado. Total, nacional 2010-2017	46
Gráfico 2: Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo logrado. Total, nacional 2017	46
Gráfico 3: Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición ocupacional. Total, nacional 2017	47
Gráfico 4: Evolución de la población migrante nacida en Venezuela (Número de personas)	49
Gráfico 5: Evolución Tasa Representativa del Mercado 2014-2019	52
Gráfico 6: Comparación nivel de Importaciones 2017 -2019	53
Gráfico 7: Inflación en Colombia 2014- 2019	53
Gráfico 8: Inflación en Colombia año 2019	54
Gráfico 9: Número de empresas por Clúster 2016-2017	62
Gráfico 10: Variación (%) producción industrial Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Enero – septiembre 2018 VS. 2017	64
Gráfico 11: Exportaciones sin minería, petróleo y sus derivados (USD millones) – principales departamentos 2016-2018	65
Gráfico 12: Exportaciones totales del Valle del Cauca principales destinos (USD millones) 2016-2018	65
Gráfico 13: Acuerdos comerciales y comercio de Bienes de Colombia.	69
Gráfico 14: Procesos en los cuales tendrá mayor presencia la robótica	74
Gráfico 15: Hectáreas deforestadas por año	89
Gráfico 16: Contratos con el sector público y su relación con innovaciones de productos	91
Gráfico 17: Empresas por departamentos registradas en Fedesoft	92

Gráfico 18: Comparación sector transformación de la madera.....	103
Gráfico 19:Variación (%) producción industrial Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Enero – septiembre 2018 VS. 2017.....	110
Gráfico 20:Radars de comparación IPP (Europa)	153
Gráfico 21:Radars de comparación LPR (Europa).....	154
Gráfico 22:Radars de comparación Peco Pallet (Canadá)	156
Gráfico 23:Radars de comparación Pallet One (EE. UU)	157
Gráfico 24:Radars de comparación Madeze (Brasil)	159
Gráfico 25:Radars de comparación CIMAC (México)	160
Gráfico 26:Radars de comparación Madesan (Chile)	161
Gráfico 27:Radars de comparación Central de Maderas (Colombia).....	163
Gráfico 28:. Radars de comparación Madepal (Colombia)	164
Gráfico 29:Radars de comparación Mundo Maderas de Colombia S.A.S. (Colombia)	165
Gráfico 30:Comparativo de valores.....	166
Gráfico 31:Comparativo de valores.....	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Modelo Canvas	14
Figura 2: Proceso estratégico y prospectivo.....	21
Figura 3: Organigrama Mundo Maderas de Colombia S.A.S	27
Figura 4. Zona de almacenamiento de materia prima, vista frontal.....	34
Figura 5. Zona de almacenamiento de materia prima, vista aérea.....	34
Figura 6. Máquina de aserrío.....	35
Figura 7. Maquina cortapolin	36
Figura 8. Maquina de re – aserrío	37
Figura 9. Tanque de inmunizado	38
Figura 10. Sierra sin fin en area de recuperación	38
Figura 11. Zona de almacenamiento de producto terminado	40
Figura 12: Taller Canvas Mundo Maderas de Colombia S.A.S.....	41
Figura 13: Canvas Mundo Maderas de Colombia S.A.S.....	40
Figura 14:Costo logístico por empresa en Colombia.....	57
Figura 15:Resultados encuesta nacional logística	58
Figura 16:Condiciones financieras para créditos FINAGRO.....	59
Figura 17:Distribución geográfica empresas 6 Clúster en el Valle del Cauca 2016.....	62
Figura 18:La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano	77
Figura 19:Diamante competitivo.....	111
Figura 20: Modelo de las cinco fuerzas	119
Figura 21:Organizaciones a referenciar.....	120

RESUMEN

El presente trabajo expone el diseño del plan estratégico de Mundo Maderas de Colombia S.A.S., una empresa resultado de esfuerzos para la reintegración a la vida civil de los actores alzados en armas en Colombia; para ello se realizó la caracterización interna de la empresa, al igual que del proceso productivo, el análisis del modelo de negocio, bajo el modelo CANVAS, el análisis externo de la empresa, con el análisis de entornos y el análisis del sector, así mismo un taller de benchmarking, que toma como referencia las mejores empresas estiberas nacionales, americanas y europeas; resultado de estos estudios se identifican, bajo el análisis DOFA, las múltiples debilidades, destacando entre ellas las relacionadas a procesos internos, de igual manera se reconocen las amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa. En seguida, se formulan las estrategias y se propone un plan de acción con objetivos, acciones y metas enfocadas al crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa, que, teniendo en cuenta lo analizado, tiene las herramientas para ser competitiva y mejorar su participación en el mercado, sin embargo, es necesario dirigir esfuerzos a los procesos internos, la innovación y estrategia digital.

Palabras clave: Plan estratégico, DOFA, CANVAS, Benchmarking, análisis interno, análisis externo, responsabilidad social, proceso de paz, estibas, pallets, madera.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan acciones en el corto plazo, orientadas a alcanzar la visión de empresa en el largo plazo; dichas acciones deben estar alineadas a las habilidades y capacidades de la organización, buscando superar debilidades y responder al comportamiento actual del mercado, y a las cambiantes variables del entorno. Por ello definir objetivos, que direccionen el camino a seguir, es crucial para mejorar el desempeño de la organización. “Actuar en el corto plazo pensando en lo que la organización quiere llegar a ser a largo plazo”.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo presenta la formulación del plan estratégico 2020 - 2024 para la empresa Mundo Maderas De Colombia S.A.S., una empresa dedicada principalmente a la fabricación y venta de estibas, con 10 años de trayectoria en el mercado. El documento se despliega en 10 capítulos, el primero describe los aspectos relacionados con el problema de investigación, definiendo el problema al cual se busca dar respuesta, los objetivos, la respectiva justificación, el marco referencial, describiendo los conceptos teóricos bajo los cuales se enmarca en análisis, y la metodología empleada en esta investigación.

En el capítulo 2 se describe el cómo y porqué se dio la creación de Mundo Maderas De Colombia S.A.S., los cambios ocurridos en los 10 años de funcionamiento y el impacto en su desarrollo y en los actores involucrados. Este capítulo ayudara a entender la situación actual de la empresa, para más adelante, formular las estrategias.

Entender cómo funciona el proceso productivo es fundamental a la hora de analizar una empresa, permite identificar elementos que hacen que el proceso no sea totalmente eficiente, por ello, en el capítulo 3, se realiza la caracterización del proceso de producción, mostrando detalladamente las etapas, al igual que los equipos y el personal allí requerido. Para ampliar la información sobre la empresa y su funcionamiento, el capítulo 4, presenta el modelo de negocio, análisis dividido en nueve módulos básicos, bajo el modelo CANVAS, que reflejen la lógica que sigue la empresa para conseguir sus ingresos.

En el capítulo 5, se realiza un análisis de los entornos: social, económico, político, medioambiental, cultural y tecnológico; e identifica las variables que se relacionan con el

contexto de la empresa, definiendo finalmente, si estas representan amenazas u oportunidades y su grado de impacto.

Continuando con el análisis de factores externos de la empresa, en el capítulo 6, se realiza el análisis del sector, mediante el análisis del ambiente competitivo y el análisis de la estructura del sector, describiendo las principales características del sector maderero, bajo la teoría de las 5 fuerzas de Porter, analizando el estado actual de la relación que tiene la Mundo Maderas De Colombia S.A.S. con los competidores, compradores, proveedores, productos sustitutos y nuevos entrantes. Por otra parte, el capítulo 7, muestra los resultados de un taller de benchmarking, en el que se toma como referencia las mejores empresas estiberas nacionales, americanas y europeas.

En el capítulo 8, llamado Direccionamiento Estratégico, utilizando información, que refleja las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades de la empresa, producto del trabajo realizado en los capítulos anteriores, se realiza el Análisis DOFA; posteriormente mediante la Matriz DOFA se diseñan y formulan estrategias, que finalmente se amplían en, la tabla de estrategias y su temporalidad, el mapa estratégico y el gráfico de relación de perspectivas y metas

Este trabajo finaliza, en el capítulo 9, con el Cuadro de Mando Integral – Plan de Acción y la propuesta de un cronograma para la ejecución de actividades, derivadas de las estrategias, orientadas a que Mundo Maderas De Colombia S.A.S. supere debilidades, potencialice capacidades, haga uso de sus fortalezas, aproveche oportunidades y esté preparada para afrontar amenazas del futuro.

1. EL PROBLEMA

1.1. Definición del problema

Mundo Maderas de Colombia S.A.S es resultado de un proyecto socio-empresarial creado a partir de la iniciativa público-privada en el marco del plan para la reintegración a la vida civil de los actores alzados en armas en Colombia (Mundo Maderas de Colombia S.A.S., 2019). Organización que se ha mantenido en el mercado, logrando crecimiento significativo en sus 10 años de funcionamiento, atendiendo la demanda de sus productos y servicios de los sectores industrial, comercial y de servicios, especialmente a empresas de Alimentos, construcción, grandes superficies y empaques y papel como, Indugral, Cemex, Mexichem, Pavco, Colpozos, Eternit, Ingredion, entre otros; actualmente procesa más de 1.000 metros cúbicos de madera al mes, con aproximadamente 50 personas en planta, trabajando en 3 turnos diarios (Torres Homez, 2019).

Mundo Maderas de Colombia S.A.S. en sus años de trayectoria ha enfrentado y superado algunas de barreras con las que la mayoría de los emprendimientos tropieza, la no definición de proveedores adecuados, la falta de, experiencia y conocimientos sobre los procesos y tramites, sinergia, liderazgo y una cultura de trabajo en equipo en los trabajadores, la obsolescencia de recursos tecnológicos, entre otros (Torres Homez, 2019).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos dirigidos a lograr mayor crecimiento organizacional, en la actualidad Mundo Maderas de Colombia S.A.S. no cuenta con un direccionamiento estratégico para los siguientes años que le permita, tener continuidad en su crecimiento, ir más allá de la estabilidad actual y afrontar el aumento en la demanda de su principal producto, las estibas.

El no contar con un plan estratégico que lleve a proyectarse y a plantearse metas a corto, mediano y largo plazo, puede acarrear múltiples problemas y consecuencias, por ejemplo, entrar en un periodo de estancamiento sin tener las herramientas o estar preparados para enfrentarlo, no poder anticiparse y actuar antes de que esa pequeña falla se convierta en un problema mayor.

En ese sentido, la pregunta de investigación que se responderá a través de este estudio es:
¿Cuál es el diseño del plan estratégico, que garantice la competitividad, de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S, para los años 2020-2024?

1.2. Justificación

La planeación estratégica es necesaria para que las empresas logren un crecimiento económico y alcancen el desarrollo organizacional deseado, además, porque contribuye en la toma de decisiones y las prepara para enfrentar múltiples variables externas. Esta investigación es pertinente dentro del contexto de las acuciantes problemáticas enfrentadas por los emprendimientos, uno de ellos el estancamiento operacional y administrativo, que limita la competitividad de las empresas que no cuentan con un factor diferenciador que garantice estabilidad y permanencia en los siguientes años.

Ciertamente, existe la necesidad de conocer la actualidad de la empresa objeto de estudio, de identificar cómo funcionan los procesos y cómo las personas involucradas trabajan ahí, de fortalecer las relaciones internas de la empresa, y de generar acciones para permanecer en el mercado, no solo en busca utilidades económicas sino porque va de la mano, el ofrecer beneficios a una población y seguir generando impacto en la sociedad, como la ha hecho hasta el momento Mundo Maderas de Colombia S.A.S.; empresa que presenta actualmente el reto de responder a una demanda creciente de su portafolio, de ser competitivos en su sector y ofrecer productos y procesos que respeten el medioambiente.

En ese sentido, el papel investigativo del estudiante va más allá de generar un informe, se requiere lograr un impacto al traspasar el aula y ofrecer soluciones en un estudio aplicable a las empresas.

Es por eso que, en esta investigación, como estudiante de Administración de Empresas se pone en práctica lo aprendido en clases y se enfrenta la realidad organizacional que reta a realizar un análisis profundo para ofrecer soluciones fundamentadas, que aporten a la empresa y a la formación profesional como futura Administradora de Empresas, al adquirir conocimiento y experiencia, en la aplicación de fundamentos teórico – prácticos.

A lo anterior, se suma el interés de la autora en desarrollar esta investigación en Mundo Maderas De Colombia S.A.S., debido a que, las personas que laboran en la empresa, vienen de un proceso de transformación social, personas que en un momento de su vida decidieron reintegrarse a la vida civil, y que han direccionado su emprendimiento a ofrecer trabajo a

jóvenes con dificultades económicas; asimismo, por el compromiso que tienen con el medioambiente y la legalidad, al trabajar con madera legal proveniente de un adecuado aprovechamiento forestal.

Otro factor a resaltar es la población impactada, en este caso una organización que cuenta con más de 30 trabajadores fijos, que, sin embargo, para el cumplimiento de pedidos superiores al normal, en algunos periodos puede llegar a contratar un promedio de 20 operarios adicionales, generando trabajo a población vulnerable, jóvenes que no tienen formación académica, brindándoles la oportunidad de trabajar sin experiencia.

Por otra parte, cabe mencionar que la empresa motivo de estudio, está ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, siendo este, un factor que hace que, la investigación sea pertinente para la Facultad de ciencias de la Administración y la Universidad del Valle, que promueven continuamente en los estudiantes la contribución a las empresas de la región.

En consecuencia, esta investigación se desarrolla en el año 2019, con la preparación y guía de expertos en el tema, con el compromiso y la disposición para analizar la organización, factores que posibilitan este estudio ya que se obtuvo información directamente de la empresa, siendo esto una oportunidad para compartir con los trabajadores, aprender de sus experiencias y contar con información que refleja el estado real de la empresa, reconociendo que son ellos, quienes están en contacto diario con la organización y los que verdaderamente conocen cómo funciona la empresa en el día a día.

Teniendo en cuenta lo anterior, es motivo para realizar este estudio el obtener como resultado final la formulación de un Plan Estratégico basado en la realidad empresarial, que contribuya a la continuidad de la empresa; tomando la oportunidad de aportar al mercado con la generación de conocimiento e ideas, no solo para la empresa, sino también, para el sector, al aportar elementos para el estudio y visualización del estado actual del sector estibero y las perspectivas de crecimiento, de creación de alianzas y del fortalecimiento de las empresas que trabajan con la madera.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Estructurar el plan estratégico de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S, para los años 2020-2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado, interno y externo, actual de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S.
- Diseñar estrategias que respondan a las necesidades reales de la empresa y que sean resultado del análisis de la información.
- Estructurar una propuesta de plan de acción, con estrategias, objetivos, acciones y metas enfocadas al crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

1.4.Marco de Referencia

1.4.1. Marco Teórico

1.4.1.1. Análisis Interno

A continuación, se muestran las teorías de algunos autores:

- En el análisis interno se procederá a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa..., tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la productividad de sus operaciones el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc. (Yáñez & Pazmiño, 2015, pág. 178).
- El propósito del análisis interno es reconocer las fortalezas y debilidades que existen en las organizaciones, identificando los recursos, al igual que la capacidad operativa y la manera en que realizan las actividades; aquí se analiza todos los factores internos que han permitido que la empresa llegue hasta donde está, además, se resalta la importancia de realizar el análisis histórico, tanto de los productos, como de los clientes, para realizar mejoras (Giraldo, 2019).

De acuerdo a Jones & Hill (2009), citado en (Agreda, 2019) son tres los pasos que los administradores deben tener en cuenta en el momento de realizar un análisis interno.

- Primero: analizar en la compañía todo lo que genere valor a los clientes, teniendo en cuenta las capacidades, recursos, competencias distintivas y además las utilidades que estas dejan a la compañía.
- Segundo: reconocer la importancia que tienen, en las organizaciones, una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.
- Tercero: identificar las fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta que las fortalezas aumentan la rentabilidad y las debilidades la disminuyen. De esta manera el análisis.

1.4.1.2. Análisis de entornos

Entendiendo que las empresas, para su funcionamiento, no solo necesitan de la disponibilidad y efectividad de factores internos, sino que éstos, además, respondan a las variables externas actuales de la empresa, es necesario identificar los elementos del entorno que representen, oportunidades de crecimiento y desarrollo organizacional, o que afecten el funcionamiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

El propósito del análisis de entornos, es establecer analíticamente, que factores afectan la actividad empresarial, cuales le benefician y cuales le son indiferentes, con el fin de establecer políticas empresariales para adaptarse a las demandas de su ambiente externo (Betancourt B. , 2011).

Dependiendo de la organización, algunos entornos tendrán mayor impacto que otro, sin embargo, todas las empresas se ven relacionadas con las variables de los distintos entornos. A continuación, se muestran las variables para cada entorno:

Tabla 1: Entornos y sus variables

Entornos	Variables
Demográfico	<ul style="list-style-type: none">- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población- Tasa de natalidad y mortalidad- Estructura de edad, familia y vivienda- Nivel de escolaridad
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Ingreso real de la población- Tasa de crecimiento del ingreso- Tasa de distribución del ingreso- Patrón de consumo y gasto- Tasa de interés inflación y cambio- Nivel del Producto Interno Bruto- Nivel de empleo
Político y legal	<ul style="list-style-type: none">- Política monetaria, tributaria y fiscal- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal- Política de relaciones internacionales- Legislación para la protección ambiental- Legislación federal, estatal y municipal
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none">- Estructura de la educación- Preocupación por el medio ambiente- Composición de la fuerza de trabajo- Movilidad entre clases- Preocupación por la salud y la condición física- hábitos de las personas respecto a las actitudes y los supuestos- Creencias y aspiraciones personales

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Avance tecnológico - Programas de investigación y desarrollo - Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología - Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país - Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico - Nivel de investigación y desarrollo el país. - Aplicación de nuevos cambios de la ciencia.
De los Recursos Naturales	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de las materias primas - Costos de energía - Calentamiento global - Contaminación ambiental - Catástrofes naturales - Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato & Sapiro (2017)

1.4.1.3. Análisis del sector

Según Betancourt (2014), la definición de sector hace referencia a grandes rasgos, a las diferentes áreas en que se dividen u organizan las actividades económicas y que realizan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada.

El análisis del sector, se puede realizar mediante el análisis del ambiente competitivo con el desarrollo del Diamante competitivo y mediante el análisis de la estructura del sector, los dos proporcionan información para caracterizar el sector, que conlleve, más adelante, al diseño de estrategias.

1.4.1.3.1. Análisis del ambiente competitivo – Diamante Competitivo

El Diamante Competitivo de Porter (1997), es un modelo que explica el ambiente regional, local o nacional, contexto geográfico en el que se desarrollan unos sectores económicos conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí (Betancourt B. , 2014).

El Diamante Competitivo está constituido por elementos que determinan la productividad del sector económico, estos elementos según Betancourt (2014):

- **Los factores productivos:** la posición de país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria. Se dividen en naturales, en los que encontramos los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra y los recursos ajenos; o creados, que comprenden la infraestructura digital de

comunicaciones de datos, el personal altamente especializado, e infraestructura vial y energética.

- **Encadenamientos productivos y clúster:** Son industrias relacionadas y de apoyo, competitivas internacionalmente. Algunas formas de encadenamiento productivo son los conglomerados, los distritos industriales, las redes empresariales y los sectores conexos (auxiliares y de apoyo).
- **Las condiciones de la demanda:** se trata de la naturaleza de la demanda interna (necesidades del comprador) del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación. La calidad de la demanda interior es más importante que su cantidad a la hora de determinar la ventaja competitiva.
- **Estrategia y estructura de las empresas del sector:** es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior; la competitividad es la expresión de las estrategias, las prácticas de la gestión y los modelos organizacionales.

1.4.1.3.2. Análisis de la estructura del sector

El análisis de la estructura del sector ayuda a explicar el nivel general la rentabilidad que podrían esperar las empresas de un determinado sector. Para evaluar los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, se seguirá el modelo denominado Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (1980). Modelo que sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por las siguientes fuerzas y sus elementos:

Tabla 2: Las cinco fuerzas y sus elementos.

Fuerzas	Elementos
La rivalidad entre los competidores: grado al cual los participantes de la industria compiten o cooperan.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de competidores - Diversidad de competidores - Crecimiento del sector - Costo de almacenaje - Incrementos de capacidad - Capacidad de diferenciación del producto, etc.
El ingreso de nuevas empresas al sector: el grado de facilidad con el que otras empresas, pueden entrar y presionar a bajar el precio máximo que se puede cobrar por un producto.	<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Diferenciación del producto - Costos de cambio para el comprador - Acceso a canales de distribución - Acceso a tecnologías

	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a materias primas - Protección gubernamental, etc.
<p>El poder de negociación de los proveedores: Proporción del valor total del producto que los proveedores pueden obtener subiendo precios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de proveedores importantes - Importancia del sector para los proveedores - Costo de cambio de los productos - Rentabilidad del proveedor - Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor
<p>El poder de negociación de los compradores: Proporción del valor total del producto que los consumidores pueden capturar forzando a la empresa a bajar precios del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de compradores importantes - Posibilidad de integración hacia atrás del comprador - Rentabilidad del comprador
<p>La amenaza de los sustitutos: la relación Precio/capacidad de productos alternos bajo el precio que se puede cobrar por el producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo - Rentabilidad y agresividad del productos del producto sustituto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt B. (2014)

1.4.1.4. Benchmarking

El Benchmarking es un método para mejorar las prácticas de operaciones empresariales que consiste en analizar otras empresas y aprender de ellas por medio de una comparación y referenciación a largo plazo (Betancourt B. , 2014). Para Spendolini (1992), “es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

Betancourt (2014), propone una metodología para elaborar un estudio de Benchmarking, a continuación descrita:

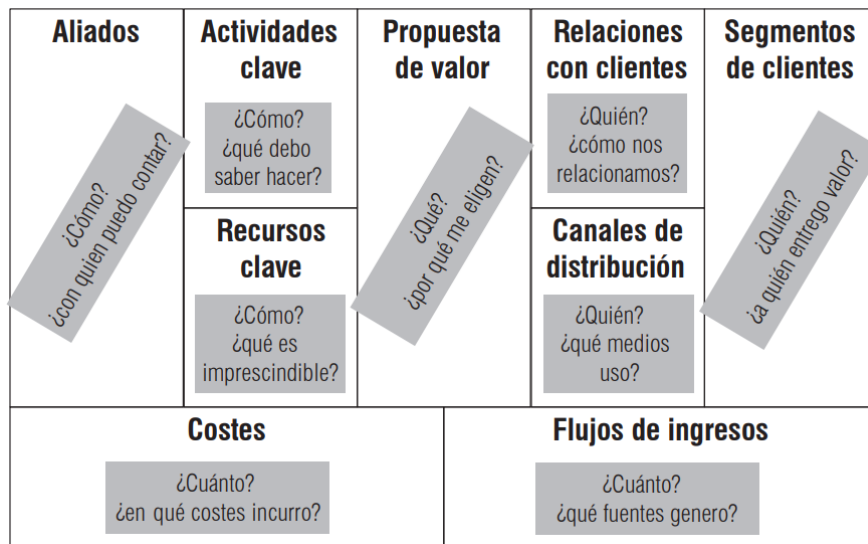
- a. Organizar el equipo asesor.
- b. Selección de las organizaciones a comparar. Se selecciona tres, cuatro o más organizaciones, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio y reconocimientos.
- c. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.
- d. Identificación de los factores clave de éxito (FCE). La determinación de los factores clave de éxito (FCE), es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización.
- e. Descripción de los factores clave de éxito: Una vez se identifiquen los factores clave de éxito se procede a describirlos y justificarlos.

- f. Elaboración de la matriz de perfil competitivo - MPC: Una vez seleccionados y descritos cada uno de los factores clave de éxito (FCE), se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo teniendo en cuenta la importancia de cada FCE (Peso) y la calificación (Valor).
- g. Construcción de los radares de comparación: La grafica de radar también conocida como diagrama de araña (Spider diagram), es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.
- h. Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares.

1.4.1.5. CANVAS –Modelo de negocio

Para Sánchez, Vélez, & Araújo (2016), el modelo Canvas es una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos; con el fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, se trabajan en nueve bloques, donde cada uno responde a una pregunta que facilita la reflexión para definir el estado de cada elemento.

Figura 1:Modelo Canvas



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)

Se resalta de este modelo su representación gráfica en un solo plano, lo que facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica de como una organización, crea, entrega y captura valor, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1.4.1.6. Análisis DOFA

DOFA significa: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Mediante esta metodología se integran en un mismo análisis los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) y los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades). Para iniciar el análisis DOFA se retoman los factores externos más relevantes y se evalúan; igualmente se toman los factores internos más relevantes y se evalúan (Betancourt B. , 2011).

- Amenazas: son posibles acontecimientos o fuerzas que están fuera de control que la empresa la unidad debe prever y decidir cómo mitigar.
- Oportunidades: son tendencias, fuerzas, acontecimiento e ideas que la empresa o unidad puede capitalizar su a su favor o para favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- Fortalezas: son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- Debilidades: Son aquella característica propia de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

1.4.1.6.1. Matriz DOFA

La matriz o cruce DOFA permite desarrollar cuatro tipos de estrategias (Rodríguez, 2005):

La estrategia DA: persigue la reducción al mínimo tanto debilidades como de amenazas.

La estrategia DO: pretenderla reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades de esta manera una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar las hubiera adquirirla adquirir las actitudes necesarias en el exterior a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

La estrategia FA: se basan las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno el propósito Es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.

La estrategia FO: representa la situación más deseable es aquella en la que la organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

1.4.1.1. Mapa estratégico

Después de haber realizado la Matriz DOFA, se grafica el mapa estratégico que implica desglosar los objetivos en las perspectivas, y relacionarlos teniendo en cuenta el cumplimiento de las metas; se debe lograr que los objetivos individuales estén interrelacionados e integrados desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la financiera.

1.4.1.2. Balanced Scorecard - BSC

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), según (Chiavenato & Sapiro, 2017), es una herramienta administrativa que reúne diferentes indicadores de manera equilibrada para promover la sinergia; el fin es conseguir que los diferentes objetivos por cada perspectiva de la organización funcionen en colaboración, de forma integrada y cooperativa, evitando posibles conflictos entre ellos.

El BSC es una metodología para la implementación de la estrategia basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes que agrupan los objetivos.

Tabla 3: Las cuatro perspectivas en el BSC o CMI

Perspectiva	Definición	Que deben mostrar los indicadores?
Financiera	Es la forma en que los accionistas los propietarios y los inversionistas ven las organización	Si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados
Clientes	Como ver el cliente la organización y está cómo puede atender lea la mejor de la mejor manera posible	Si los servicios prestados son acordes a la misión de la organización
Procesos internos	Cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente	Si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor

Aprendizaje y crecimiento	y	Que tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro	Como la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento
---------------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia partir de (Chiavenato & Sapiro, 2017).

1.5. Metodología

El presente trabajo surge de la investigación realizada en el Proyecto de Diseño de plan estratégico liderado por el Programa de Extensión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y la participación de personal administrativo de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S., proyecto del cual la autora de la presente tesis hizo parte.

1.5.1. Tipo de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, este se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones, el enfoque permite que en el desarrollo de la investigación, que es flexible debido a los eventos e interpretación, surjan preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de información (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

En cuanto al tipo de investigación, esta es exploratoria y descriptiva. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) por medio de un estudio exploratorio se identifican conceptos áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio y relaciones potenciales entre variables. Por otra parte, el estudio descriptivo permite describir como se manifiesta determinado fenómeno, evento y hecho; busca especificar las propiedades y las características de grupos, procesos u objetos que se estén analizando.

Dentro la investigación se abordaron fuentes primarias y secundarias tanto internas y externas a la empresa con el objetivo de obtener información que permita identificar conceptos, características, variables sobre la empresa y su contexto para el diseño de estrategias.

1.5.2. Fuentes de Información

1.5.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información directa y de primera mano. Teniendo en cuenta lo anterior, en esta investigación, las fuentes primarias, son resultado de los talleres desarrollados en el proyecto antes mencionado, en el que participaron trabajadores de las distintas áreas, al igual que las entrevistas, las visitas a la planta de producción y los documentos proporcionados de primera mano por la empresa.

1.5.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias proporcionan información ya compilada y procesada, que cuenta ya, con un grado de valoración crítica. Principalmente para el análisis externo de la empresa, en el que se incluyen, el análisis del sector y análisis de entornos, la vigilancia estratégica y el benchmarking, se realizó revisión documental de publicaciones realizadas por entidades gubernamentales, periódicos, revistas científicas, páginas web de empresas y demás estudios que brindaran información pertinente para la investigación.

1.5.3. Fases de la investigación

1.5.3.1. Fase 1: Caracterización y análisis interno de la empresa

La fase uno (1) de la investigación tiene como objetivo lograr un acercamiento con el funcionamiento de la empresa y realizar la caracterización completa de la empresa Mundo Maderas De Colombia S.A.S., para ello se realiza, al Gerente, una entrevista semiestructurada, que permite introducir preguntas adicionales con el fin de obtener mayor información, además de compilar información disponible en internet y documentos proporcionado por la empresa para describir la historia la estructura organizacional, los recursos de talento humano disponible, el clima organizacional y una descripción del proceso productivo, este último elemento se sustenta principalmente de una visita a la planta de producción en la que se identificó cada etapa del proceso productivo, con la maquinaria y recurso humano necesario.

1.5.3.2. Fase 2: Análisis externo y competitividad

En la continuación de la investigación se realizaron 4 talleres que involucran no solo un equipo de trabajo académico, sino también los conocimientos, experiencias e información de los trabajadores de la empresa, modalidad que permitió obtener información precisa y un acercamiento real del funcionamiento de la empresa y la relación con el sector y su entorno; los talleres guiados por docentes contaban con una temática diferente y secuencial, que propiciaban la participación de los distintos colaboradores en mostrar la realidad empresarial. En paralelo se documenta la información obtenida en, el análisis de entornos y análisis del sector.

1.5.3.3. Fase 3: Benchmarking

En esta fase se realiza un taller de Benchmarking, tomando como referenciación las mejores empresas estiberas nacionales, americanas y Europas. Este taller fue guiado presentando las diferentes empresas, para que sean los mismos trabajadores quienes identifiquen practicas procesos y estrategias usadas por otras empresas, y que ellos consideraran como aplicables en Mundo Maderas De Colombia S.A.S.

1.5.3.4. Fase 4: DOFA y matriz DOFA

Con la información obtenida hasta la fase 3, se definen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, para luego diseñar estrategias resultado de la matriz DOFA que cruza resultados del análisis interno y externo realizado previamente. En esta fase participa únicamente el equipo académico del proyecto.

1.5.3.5. Fase 5: Formulación del modelo de negocio

En esta fase se aborda el modelo de negocio de Mundo Maderas De Colombia S.A.S., por lo que se desarrolló un taller guiado para la elaboración y discusión de los 9 bloques que componen el modelo CANVAS, este taller tubo participación del equipo académico del proyecto, así como de varios trabajadores del área administrativa de la empresa.

1.5.3.6. Fase 6: Estrategias: análisis, revisión y validez

Se realizaron múltiples revisiones de las estrategias resultado de la matriz DOFA, enlazando las que abarcaban el mismo objetivo y verificando que cuenten con validez dentro de las necesidades, capacidades y metas de la empresa, en esta fase, además, se define la temporalidad de cada estrategia, ubicándolas en el corto, mediano y largo plazo.

1.5.3.7. Fase 7: Plan de acción

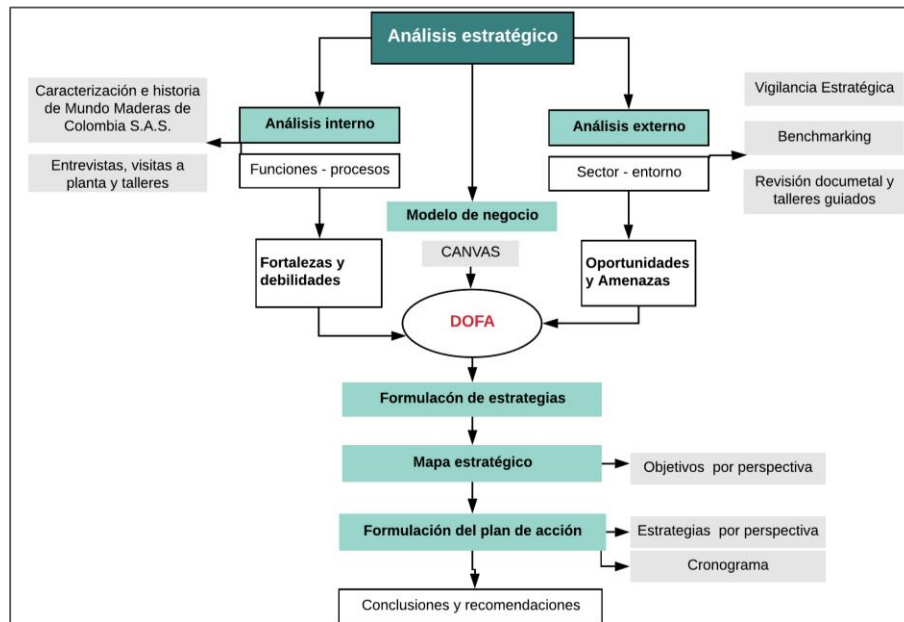
Se diseña el plan de acción, agrupando las estrategias DOFA en cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera), luego se definen las actividades necesarias para cumplir cada estrategia, además del indicador, la meta y el responsable de cada actividad. Para apoyar el plan de acción también se diseñó un plan de acción de objetivos por cada perspectiva con su respectiva meta, de esta manera se presentan las estrategias en actividades puntuales y en objetivos globales.

1.5.3.8. Fase 8: Relación objetivos por perspectiva

En esta última fase de investigación se busca validar y mostrar la relación que existe entre los objetivos de cada perspectiva, y como las estrategias, reflejadas en los objetivos, definidas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contribuyen al cumplimiento de las estrategias de procesos internos, estas a su vez a la perspectiva de clientes para finalmente alcanzar el cumplimiento de las estrategias y objetivos financieros.

1.5.4. Modelo del proceso estratégico

Figura 2: Proceso estratégico y prospectivo



Fuente: Adaptado de Benjamín Betancourt Guerrero, 2000

En la anterior figura, se muestra gráficamente el modelo y los diferentes componentes del proceso estratégico, seguido para elaborar el Plan Estratégico de Mundo Maderas De Colombia S.A.S, se realizó una adaptación del modelo propuesto por Benjamín Betancourt (2000), al añadir investigación adicional en el análisis externo y otros elementos de la formulación estratégica que soportan el proceso de Planeación Estratégico.

2. CARACTERIZACIÓN DE MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S.

2.1. ¿Qué es mundo maderas de Colombia S.A.S.?

Proyecto socio-empresarial creado a partir de la iniciativa público privada en el marco del plan para la reintegración a la vida civil de los actores alzados en armas. Se plantea la constitución de una empresa de producción dedicada a la fabricación y reparación de estibas y guacales de madera para uso nacional y exportación. (Mundo Maderas de Colombia S.A.S., 2019).

2.2. Sus inicios

Todo inicia a finales del 2009, en el marco del plan para la reintegración a la vida civil de los actores alzados en armas, bajo la iniciativa y apoyo de la Fundación Carvajal, la Agencia Colombiana para la Reintegración - ACR (actualmente conocida como Agencia para la Reincorporación y la Normalización -ARN), USAID y la Organización Internacional para las Migraciones -OIM en alianza con Bavaria, Fundación Semana y Eternit colombiana; entidades que querían apoyar e impulsar la creación de un modelo socio empresarial sustentable que propicie el desarrollo a través de la generación de ingresos a jóvenes desmovilizados (Mundo Maderas de Colombia S.A.S., 2019)

Inicialmente fueron convocadas a hacer parte de la iniciativa 40 personas, que se reincorporaron a la vida civil en momentos diferentes entre el año 2005 y 2009, de los tres grupos en conflicto, FARC, ELN y AUC, de los cuales fueron seleccionadas 18 personas con diferentes actitudes y condiciones (Torres Homez, 2019). El grupo seleccionado inicia una capacitación técnica, y la Fundación Carvajal les da formación en cooperativismo y brinda acompañamiento psicosocial; al final de la formación hacen una pasantía en la empresa Madepal con el fin de especializarse en un área. (PROCASUR, 2013).

2.3. Creación de “Mundo Maderas C.T.A.”

Los socios participantes en conjunto seleccionaron la forma jurídica para la empresa como una cooperativa de trabajo asociado (C.T.A), que en su momento era la más adecuada, teniendo en cuenta que se buscaba un trabajo mancomunado en que la empresa fuese de

todos, esto teniendo en cuenta que los participantes venían de un proceso de desmovilización y se buscaba una figura jurídica que dé pie para que en el futuro se pudieran asociar otras personas (Torres Homez, 2019).

Es así que el 14 de septiembre del año 2009, se constituyó Mundo Maderas C.T.A. ante la Superintendencia de la Economía Solidaria. La empresa inició sus operaciones en el año 2010 y, posteriormente, el 1 de marzo de 2012 se inscribió como empresa en la Cámara de Comercio (Meneses & Pantoja, 2019).

En mayo del 2010 inician producción, teniendo como cliente principal a Bavaria (50%) y el resto para Eternit y Coca-cola, estas empresas, además de ser clientes, hicieron un acompañamiento en los aspectos productivos. Las labores de producción se reparten entre los 18 integrantes que inician (...). Una vez constituida la cooperativa, se trabaja a pérdida los primeros meses, con cargo al fondo de la Fundación. La empresa afronta una baja productividad, tienen problemas de alto nivel de desperdicio de materia prima y gastos altos. A nivel organizacional hay conflictos y problemas de convivencia, lo que genera algunas deserciones. (FIDA y PROCASUR, 2013)

Para el 2013 La Cooperativa está compuesta por 11 socios que realizan todo el proceso productivo de elaboración de estibas. En el año 2014 se identifica la necesidad de mejorar el nivel de eficiencia en la empresa y realizar un cambio de maquinaria, hasta ese momento habían operado con un sistema convencional y rudimentario para la magnitud de producción, con la sustitución de maquinaria se buscaba que la empresa esté más preparada para afrontar la demanda creciente del mercado.

La organización ha tenido diferentes momentos y como toda empresa que nace, requiere de un período para que se establezca la curva de crecimiento y aprendizaje, la empresa no ha sido ajena a estos cambios, es así que desde el año 2010 hasta el año 2015 alcanzó el punto de equilibrio en diferentes períodos, pero también enfrentó meses en los que no se logró el crecimiento económico esperado.

2.4. Cambios

Apoyados de la fundación Carvajal presentaron un proyecto para el cambio de tecnología a entidades internacionales, siendo este aprobado. Entre la maquinaria adquirida, se compró una sierra y una reaserradora, con una inversión de alrededor de \$ 400.000.000 de pesos cop.

El cambio de maquinaria introdujo otro cambio, este último relacionado con la materia prima, en los primeros cuatro años la empresa compraba la madera en bloque, es decir ya tenía un proceso inicial y se contaba con alrededor de 15 proveedores de madera de los departamentos de Nariño, Cauca y del Valle del Cauca; a partir del 2014, con la implementación de la nueva maquinaria, se inició con la compra de la madera rolliza a un solo proveedor, Cartón de Colombia S.A., disminuyendo el nivel de desperdicio, costos de materia prima y atacando el tema de abastecimiento (Torres Homez, 2019).

El año 2015 fue un mejor año, sin embargo, la empresa no alcanzó los niveles de crecimiento deseados, pero ya vislumbraba la posibilidad de seguir disminuyendo los costos y hacer más viable la empresa en términos económicos. A finales del año 2015, aunque no se había alcanzado totalmente el equilibrio, el nuevo sistema de producción originó una disminución en los costos de producción pasando de estar en un orden del 52% a llegar entre un 39% y 43%.

En el año 2015 la Fundación Carvajal toma la determinación de hacer la entrega del manejo de la parte administrativa a los socios de la empresa ya que hasta el momento lo estaba soportando la fundación, a partir de ahí la empresa debía hacerlo de manera independiente; para ese entonces ya se había visto la necesidad de cambiar la figura jurídica por los mismos cambios en el mercado y por temas administrativos; es así que pasaron de ser una cooperativa de trabajo asociado a lo que actualmente es Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

Los años 2017 y 2018 han sido de los mejores en términos económicos, presentado niveles de crecimiento del 35% y 41% respectivamente.

2.5. Mundo Maderas de Colombia S.A.S en la actualidad

La empresa ha logrado mantenerse en el mercado y un crecimiento significativo en los 10 años de funcionamiento, atendiendo a la demanda de sus productos y servicios de los sectores industrial, comercial y de servicios, especialmente a empresas de Alimentos, construcción, grandes superficies y empaques y papel. Tiene como clientes actuales a Bavaria (Cervecería del Valle, Cervecería Unión, AB InBev), Impresoras del sur, Indugral, Cemex, Mexichem, Pavco, Colpozos, Eternit, Ingredion, Industrias gráficas Latinoamericana. (Torres Homez, 2019)

La empresa actualmente procesa más de 1.000 metros cúbicos de madera al mes y pasaron de producir entre 800 y 1.000 estibas mensuales en el año 2011 a 19.000 estibas en el mes de agosto de 2019, con aproximadamente 50 personas en planta (regularmente son de 25 a 30 operarios), trabajando en 3 turnos diarios. En los años 2010 y 2011 obtuvieron ventas por valor de 380 millones de pesos aproximadamente y el año pasado (2018) cerraron en 4.200 millones de pesos con 68.000 estibas vendidas, la meta para este año es cerrar en 4.800 millones de pesos (Torres Homez, 2019).

2.6. Portafolio

Mundo Maderas de Colombia S.A.S con el propósito de brindar soluciones de empaque de madera para el transporte y almacenamiento de productos de las diferentes industrias y fábricas de Colombia, oferta lo siguiente:

Tabla 4. Productos y servicios Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Productos	Servicios
- Estibas	- Tratamiento fitosanitario
- Guacales	- Secado de madera
- Polines	- Mantenimiento
- Piezas (tablas, cuarterones, tablones, tacos, cuñas y bastidores)	- Asesoría y diseño de los productos
- Retal de madera y cisco	- Reparación de estibas
- Empaque en madera	-
- Estructuras para embalaje	

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

La vida útil de una estiba puede ser de alrededor de 3 años, la reparación es una solución que puede alargar la vida útil de la estiba hasta en 1 años más, generando una repercusión positiva

al medio ambiente ya que es menos madera que se consume en la fabricación, la empresa ofrece este servicio a los clientes que lo necesiten.

2.7.¿Cuál es la responsabilidad social de Mundo Maderas?

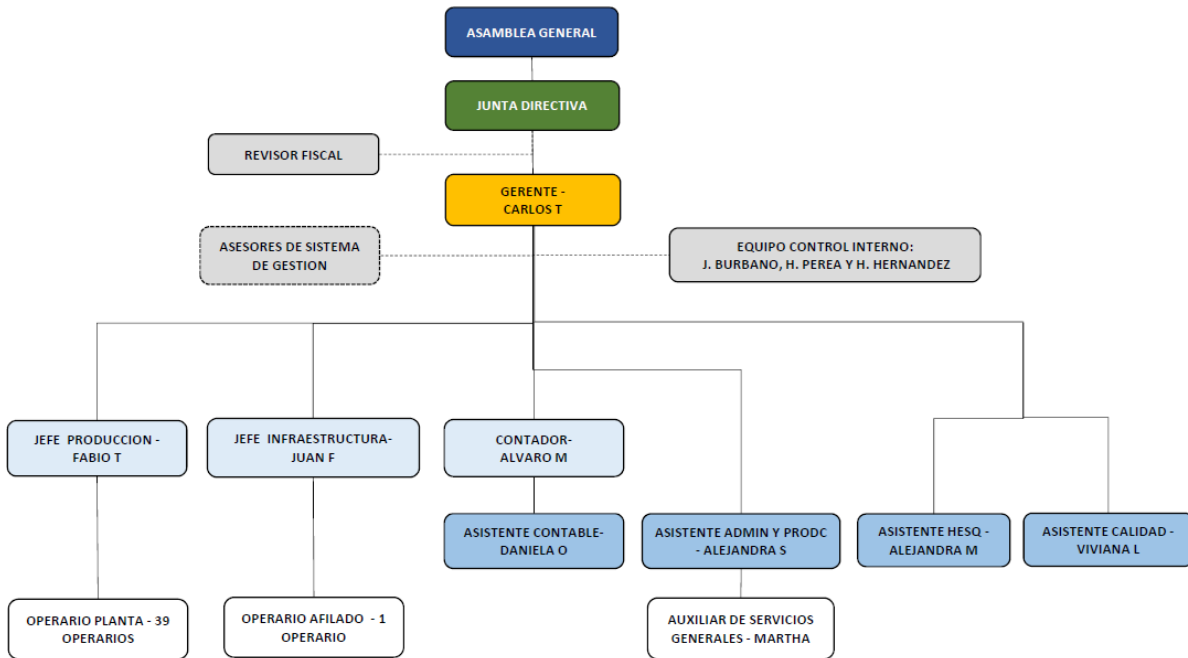
El compromiso social de Mundo Maderas de Colombia S.A.S se enmarca en los siguientes parámetros (Torres Homez, 2019):

- Contribución en materia de empleabilidad a grupos vulnerables.
- Promoción y prevención de la seguridad y salud de los trabajadores.
- Conservación del medio ambiente. Sostenibilidad.
- Ser ejemplo de proceso de inclusión social en el país.
- Contribuir al proceso de paz.

2.8. Estructura organizacional

Mundo Maderas de Colombia S.A.S está encabezada por la asamblea de socios fundadores (3 personas), quienes velan por el cumplimiento de las funciones de los demás cargos, entre ellos el del Gerencia general, la empresa cuenta con un asesor laboral y el revisor fiscal, un contador con su respectivo asistente contable, un asistente de gestión humana, un líder de compras y bajo su dirección el asistente administrativo y el auxiliar de aseo y mantenimiento, un líder HSEQ con su respectivo asistente y el apoyo de los asesores de SSG y ambiental, un jefe de planta quien lidera a los operarios y los montacarguistas, un jefe de mantenimiento, electricidad e infraestructura quien tiene el apoyo de un operario de apilado, y el líder de calidad en producción con el apoyo de un asesor comercial.

Figura 3: Organigrama Mundo Maderas de Colombia S.A.S



Fuente: Mundo Maderas de Colombia S.A.S

2.8.1. Definición de funciones de los cargos en Mundo Maderas de Colombia S.A.S

A continuación, se muestra la misión de los cargos establecidos, para los cuales la organización tiene definido el perfil de cargo; las funciones (ver anexos) están diferenciadas en planear, hacer, verificar y actuar.

2.8.1.1. Gerente

Ser responsable en la planeación, organización, dirección y control de la empresa, comprometido con la misión, la visión y objetivos de la misma, buscando siempre el mejor rendimiento, sostenibilidad y compromiso social de acuerdo al objeto por el cual fue creada.

2.8.1.2. Asistente administrativo de producción

Desarrollar distintas actividades administrativas y producción, que conlleven a mantener al día y mejorar el desempeño y resultados de estas áreas. Igualmente apoyar actividades operativas de la gerencia.

2.8.1.3. Contador

Garantizar que la información contable y financiera de la empresa sea suministrada de manera oportuna para la toma de decisiones, ajustada a la realidad económica y con los lineamientos establecidos desde la administración mediante las políticas contables.

2.8.1.4. Asistente contable

Realizar en tiempo real la contabilización de las operaciones de la compañía, apoyo al contador en actividades contables, así como los requerimientos de Socios, colaboradores, proveedores y clientes.

2.8.1.5. Líder de Calidad

Acompañar el desarrollo del proceso productivo e inspecciones para garantizar la calidad de las estibas y productos que fabrica la empresa.

2.8.1.6. Asistente de Calidad

Administrar, asesorar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S, velando por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para este efecto.

2.8.1.7. Líder de Compras

Garantizar el abastecimiento permanente de materia prima, insumos y adquisición de maquinaria y equipos, realizando visitas periódicas a las fincas para generar cumplimiento en entregas y calidad de la madera, propender por realizar negociaciones que generan ahorros en costos de compras.

2.8.1.8. Líder ambiental

Garantizar el cumplimiento permanente de los requisitos ambientales que apliquen a la organización y representar a la misma ante la Asociación de Madereros del Valle - ASOMAVALLE y en otros espacios institucionales.

2.8.1.9. Auxiliar HSEQ

Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes, SG-SST, Calidad y de Medio Ambiente aplicables para Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

2.8.1.10. Auxiliar de servicios generales

Conservar la limpieza, organización y mantenimiento de los salones, auditorios y lugares de trabajo.

2.8.1.11. Operarios.

Garantizar la calidad de los productos fabricados de acuerdo a los estándares de calidad, seguridad y medio ambiente definidos y cumplir con las metas de producción establecidas.

2.9. Talento Humano

Normalmente Mundo Maderas de Colombia S.A.S “cuenta con 35 colaboradores, de los cuales 9 son Reintegrados y 26 son No Reintegrados” (Meneses & Pantoja, 2019); sin embargo, para el cumplimiento de pedidos superiores al normal, en algunos periodos deben contratar mano de obra extra, cuando esto pasa se trabaja en 3 turnos y se puede llegar a contratar un promedio de 20 operarios adicionales.

2.9.1. Formación del talento humano

Desde sus inicios la empresa quiso, además de posibilitar un puesto de trabajo, brindar la oportunidad de que los trabajadores se formen, con las 18 personas seleccionadas para asociarse se inició un proceso de formación y capacitación, que les proporcionará las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñarse en los puestos de trabajo.

Es de rescatar de Mundo Maderas de Colombia S.A.S la labor que ha hecho durante estos años en la formación del personal, al contratar a personas sin experiencia dando la oportunidad de formación dentro de la empresa, aunque este proceso se hace, no se cuenta con un programa que agrupe que defina el proceso de capacitación.

Al momento de contratar cargos operativos no se descarta las personas que en su hoja de vida no tengan experiencia, si la persona llega a la entrevista y demuestra el deseo de aprender puede ser parte de la empresa iniciando por tareas básicas si el aprendizaje y rendimiento es bueno puede pasar a realizar actividades más complejas, como la operación de las máquinas.

La empresa mediante esta vinculación sin experiencia ha formado a varios jóvenes inicialmente dándoles a conocer el proceso general para la elaboración de estibas y demás productos, luego con la guía del jefe de planta y operarios relacionados el cargo a ocupar, se enseña la operación de las diferentes máquinas. El proceso de formación se hace, pero no se cuenta con un programa que agrupe y defina el proceso de capacitación y formación.

2.10. Clima organizacional

En la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S se realizó un estudio como trabajo de grado, llamado “Socialización, clima organizacional y motivación en la empresa mundo Maderas de Colombia S.A.S: un análisis sobre la contribución del sector privado en la construcción de paz” (Meneses & Pantoja, 2019); que entre sus objetivos específicos buscó analizar la percepción sobre el clima organizacional que tienen los reintegrados y no reintegrados vinculados laboralmente en Mundo Maderas de Colombia S.A.S., a continuación se muestran las conclusiones que surgieron de dicho estudio.

Los resultados evidencian que la variable Relación Familia Empresa fue la mejor evaluada con una calificación promedio de 5.65 (calificación de 1 a 6) lo cual la ubica en el nivel “Bueno” según la escala de medición, hecho que puede explicarse debido a que, la organización realiza actividades de integración para los colaboradores y sus familias, lo cual genera en ellos una percepción positiva.

Así mismo, las variables Área de Trabajo e Incentivos Económicos obtuvieron la segunda calificación promedio más alta, correspondiente a 5.56, (nivel “Bueno”), esto puede explicarse puesto que, la empresa brinda las condiciones para que cada puesto de trabajo cuente con los requerimientos necesarios en la realización de las operaciones, y, los colaboradores tienen una percepción positiva acerca de los Incentivos Económicos, ya que la organización les otorga bonificaciones de acuerdo a la producción.

Por otra parte, las tres variables con las calificaciones promedio más bajas fueron Instalaciones con 5.03, Liderazgo con 5.06 y Salario Emocional con 5.06 (el nivel “Aceptable”) según la escala de medición. Estas calificaciones pueden explicarse para la primera variable porque las instalaciones requieren algunas mejoras, situación que es percibida, principalmente, por los colaboradores administrativos. Por otra parte, la calificación que obtuvo la variable liderazgo puede explicarse ya que los colaboradores no identifican claramente una figura inspiradora. En cuanto al salario emocional, la calificación obtenida se puede explicar debido a que la organización recurre principalmente a incentivos económicos, descuidando aspectos como las felicitaciones y palabras de reconocimientos. (Meneses & Pantoja, 2019, pág. 91)

El estudio concluye diciendo que un plan de mejora debería estar enfocado principalmente a los grupos: “personal femenino, colaboradores con nivel tecnólogo, personas entre 18 y 27 años, personal que lleva entre 3 y 5 años de antigüedad en la organización y colaboradores no reintegrados”.

2.11. Reconocimientos y Certificaciones de Maderas de Colombia S.A.S.

Mundo Maderas de Colombia S.A.S. ha obtenido los siguientes reconocimientos y certificaciones:

- Certificación NTC 6001: corresponde al Sistema de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas MYPES fue emitida por ICONTEC desde el año 2008, como un aporte a la legalización, viabilidad y competitividad para las Micro y Pequeñas Empresas.
- Registro ICA CO-76024: el ICA, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos.
- La empresa hace parte del Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia (PIMLC) que es la suma de voluntades de entidades públicas y privadas del país, que tiene como objetivo asegurar que la madera extraída, transportada, comercializada y utilizada, provenga exclusivamente de fuentes legales.
- Nimf 15: La Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias N°15 (NIMF N°15) regula el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional y describe las

medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas relacionadas con este material.

2.12. La calidad en Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

La empresa aborda la calidad de sus productos desde la materia prima, siendo esta, principalmente madera de pino, a excepción cuando un cliente solicita las estibas o productos en otra madera; durante el proceso de fabricación de la estiba, toda la madera utilizada es inmunizada por mínimo 5 minutos, se realiza la respectiva inspección de calidad, y se vela por la ejecución del plan de implementación y mantenimiento del modelo de calidad que en función del líder de calidad.

Además, buscan capacitar al personal de la empresa en temas de gestión de calidad, mantener al día el listado de documentos y registros de los procesos, atender las solicitudes y recomendaciones que haga el cliente, así como la realización de la medición de satisfacción del mismo.

3. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

3.1. Infraestructura

3.1.1. Planta física

Las instalaciones de la empresa están ubicadas en la Calle 13 No. 20B – 40 Barrio Cencar, del Municipio de Yumbo - Valle del Cauca las cuales corresponden a 3400 m², donde se encuentran el área administrativa, la planta de producción y la zona de almacenamiento de materia prima y producto terminado.

Mundo Maderas de Colombia S.A.S. cuenta con un único edificio de dos pisos. En el segundo piso se encuentran el área administrativa, no hay oficinas separadas, es decir, se integran en este espacio el personal de gerencia, calidad, contabilidad, producción y seguridad y salud en el trabajo. En este piso también hay dos salas de reunión, una más grande que la otra, dos baños y la cocina. En el primer piso del edificio está la zona de operarios con un comedor y los loker (Ver anexos).

3.1.2. Proceso productivo y Maquinaria

A continuación, describiremos las etapas del proceso productivo que se desarrollan en la planta de producción y la zona de almacenamiento de materia prima y producto terminado, además de la maquinaria utilizada. Este apartado es resultado de una visita, a la planta de producción, que realizó el equipo técnico del proyecto para la formulación del Plan Estratégico de Mundo Maderas de Colombia S.A.S., proyecto del cual la autora de esta tesis hizo parte.

3.1.2.1. Recepción de materia prima – Descargue

En esta zona se descarga de la materia prima, para ello la persona que opera el montacargas, quien está capacitado para ello, verificar los documentos de salvoconducto del ICA, la remisión al día iniciando el año de plantación de bosque y así proceder a la descarga, para ello se cuenta con dos montacargas, una vez se hace el descargue se realiza la cubicación, medición de diámetro y largo, de ambos extremos a cada rola, en el formato “cubicación de rolas” se registra el lado con diámetro más delgado, luego, este registro se verifica y compara

con la cubicación enviada por el proveedor, si hay diferencias se envía una carta con el reporte de la diferencia.

Figura 4. Zona de almacenamiento de materia prima, vista frontal



Fuente: Wood-Mizer (2018)

Figura 5. Zona de almacenamiento de materia prima, vista aérea



Fuente: Wood-Mizer (2018)

3.1.2.2. Aserrío

Esta etapa cuenta con dos aserradoras, normalmente se emplean dos operarios por máquina a quienes se les comparte una orden de producción donde están especificada las medidas

solicitadas por el cliente; la máquina cuenta con un tablero y un sistema llamado “manual” en el que se programan y ajusta la máquina a la medida, para realizar los cortes necesarios.

En esta etapa se efectúa nuevamente la cubicación para obtener un control de medición diaria de la madera que se trabaja en la máquina; el montacargas sube la rola a la máquina, para obtener bloques que el operario de la máquina debe registrar para medir su producción diaria, el diámetro de las rolas define el número de bloques a sacar en un turno.

El primer corte se hace sin seguir alguna especificación para quitar la corteza a igual que el segundo, la máquina que se puede programar con diseño o de forma manual, con diseño la máquina muestra en la pantalla el alto del tronco y el número de bloques que puede generar y el operario según la dimensión que necesite elige el número de bloques a sacar o cortes a realizar.

Figura 6. Máquina de aserrío



Fuente: Equipo técnico de producto

3.1.2.3. Dimensionado - Cortapolin

Un operario traslada los bloques del aserrío con un “gato” hasta esta área. Se utiliza dos máquinas aserradoras, una de las máquinas llegó hace 5 años y la otra hace un año y medio, normalmente con dos operarios para cada máquina y tres cuando hay que cumplir órdenes

mayores a la normal, a esta etapa llegan los bloques de la etapa de aserrío, su función es dar el largo a la madera, dimensionando el bloque o cuartón a la medida requerida. En esta etapa los operarios llevan un control del número de bloques que recibieron.

Figura 7. Maquina cortapolin



Fuente: Equipo técnico de producto

3.1.2.4. Re - aserrío

A esta etapa llegan los bloques dimensionados en el cortapolin, aquí se realizan varios cortes para sacar los cuartones o tablas, los operarios cuentan con una orden de producción donde dice que medidas deben sacar. La medición de producción se hace utilizando formatos para llevar un control de la cantidad de producción (número de piezas buenas y defectuosas) del operario por turno. El traslado de los bloques hasta las re-aserradoras las realiza uno de los montacargas.

Se emplean 3 personas por máquina (dos máquinas en total). Las máquinas el funcionan con energía y se utiliza un refrigerante para evitar que la cinta se recaliente, cada que se hace el cambio de la cinta uno de los operarios retira el aserrín.

El resultado de esta etapa son tablas con medidas finales para la elaboración de la estiba, estas tablas se ubican unas sobre otras con separadores con el fin de llevar al tanque de aplicación de preservantes

Figura 8. Maquina de re – aserrío



Fuente: Equipo técnico de producto

3.1.2.5. Inmunizado

Las tablas en arrume, son sumergidas en el líquido preservante por mínimo 5 minutos para ser inmunizados. El estándar de arrume son de 15 por 10 unidades para un total de 150 tablas. El tanque debe tener el líquido a un nivel de 60 centímetros para cubrir el arrume, los líquidos mezclados son el preventol y soda cáustica. Hay una persona encargada de esta función.

La totalidad de las piezas con las que trabaja mundo madera son inmunizadas. Algunas tablas se rompen al ser elevadas para ser sumergidas, en el momento no se lleva registro de ello.

Figura 9. Tanque de inmunizado



Fuente: Equipo técnico de producto

3.1.2.6. Recuperación

A esta área llegan los cortes, resultado de las aserradoras y el cortapolin, que no sirven en el momento o que aún tienen parte de la corteza, se utiliza una sierra sin fin para darles un nuevo corte con el largo original, es decir sin dimensionar a algún requerimiento. En esta máquina trabajan dos operarios.

Figura 10. Sierra sin fin en area de recuperación



Fuente: Equipo técnico de producto

3.1.2.7. Diferencial

El montacarguista trae la madera de la etapa de recuperación, esta vez para darle el largo. En esta máquina trabaja una sola persona, si hay mayor producción puede llegar a apoyar otro operario.

3.1.2.8.Radial

En esta máquina, se encuentra un operario, se trabaja con la madera sobrante de la máquina diferencial, de esta sale madera buena, que aún se puede utilizar, residual o de rechazo. Esta etapa y la anterior (Diferencial) se realiza como algo adicional o paralelo al proceso ya que no son etapas que se necesite urgentemente para la elaboración de la estiba

3.1.2.9. Armado

El montacarguista lleva los arrumes de tablas y cuartones hasta el área de armado, en esta etapa normalmente trabajan 6 operarios, cuatro en una mesa de armado y dos en otra, se cuenta con una mesa de armado adicional utilizada cuando hay mayor producción.

La información aquí manejada es la cantidad de estibas producidas; de forma paralela se realiza el quemado en una máquina que marca - quema, durante 45 segundos, los cuartones que van en la estiba, la marca incluye el mes, año, y el logo de la empresa cliente.

3.1.2.10. Tratamiento térmico

La cámara de tratamientos térmicos o también llamada horno, se utiliza para acelerar el secado de las estibas, en él se emplea una persona encargada de la cubicación, quien también se encarga de alimentar el horno con aserrín.

3.1.2.11. Zona de almacenamiento

En esta zona se almacena las estibas y otros productos ya terminados y listo para ser retirados por el cliente, el tiempo que permanece las estibas en esta área es corto ya que la producción se hace bajo pedido y el cliente es notificado apenas el pedido esté listo para su retiro.

Figura 11. Zona de almacenamiento de producto terminado



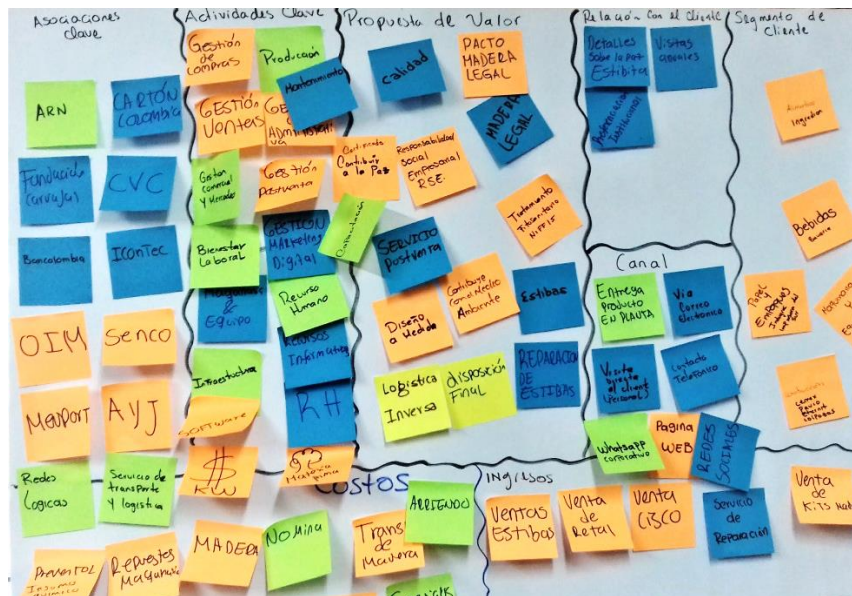
Fuente: Equipo técnico de producto

4. MODELO DE NEGOCIO MUNDO MADERAS S.A.S.

Para abordar la relación de una organización y temas como la innovación, la creatividad y la estrategia, el punto de partida debe ser la visión compartida del concepto de modelo de negocio, por lo que se hace muy importante que los colaboradores de Mundo Maderas de Colombia S.A.S. entiendan cual es el modelo de negocio de la empresa como un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de la organización (Osterwalder & Pigneur, 2010)

































Para construir el modelo de negocio de Mundo Maderas de Colombia S.A.S. se realizó un taller bajo el Proyecto de Diseño del Plan Estratégico de la empresa, con participación del equipo técnico del Programa de Extensión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y trabajadores y socios de la empresa, Proyecto del cual la autora de este trabajo de grado hizo parte; con el fin de construir los nueve bloques, que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, del modelo Canvas, a continuación, se muestran los resultados.

Figura 12: Taller Canvas Mundo Maderas de Colombia S.A.S.



Fuente: Taller Modelo de Negocio, Universidad del Valle, 2019.

Figura 13: Canvas Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none">  ARN  Cartón Colombia  Fundación Carvajal  Bancolombia  CVC  Incontec  OIM  Senco  Menport  AyJ  Redes logicas  Servicio de transporte y logística 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción ✓ Gestión de Compras ✓ Gestión Ventas ✓ Gestión Administrativa ✓ Gestión comercial y de mercadeo ✓ Gestión posventa ✓ Mantenimiento ✓ Bienestar laboral <hr/> <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos Humano ✓ Maquinaria y equipo ✓ Infraestructura ✓ Software ✓ Recursos Informáticos ✓ Materia prima ✓ Recursos Financieros 	<p>Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> 🔧 Estibas de Madera legal 🔧 Reparación de Estibas 🔧 Diseño a medida 🔧 Calidad 🔧 Tratamiento térmico 🔧 Tratamiento fitosanitario NIFF 15 (esencial para la exportación) 🔧 Servicio postventa 🔧 Logística inversa 🔧 Responsabilidad social y empresarial RSE 🔧 Productos que contribuyen a la Paz y a la Reconciliación 🔧 Productos amigables con el medio ambiente 	<p>Relaciones con los Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ♥ Visitas anuales ♥ Detalles sobre las paz (Estibas decorativas) ♥ Referenciación institucional <hr/> <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none">  Canal Directo Entrega de producto  Contacto con el cliente :  Vía telefónica  Vía correo electrónico  Whatsapp corporativo  Página web 	<p>Segmentos de cliente </p> <ul style="list-style-type: none">  Industria de Bebidas  Industria Alimenticia  Industria de Maquinaria y equipos  Industria de Papel y  empaques
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> \$ Madera y materias primas \$ Insumos químicos \$ Fletes y entregas \$ Transporte de la madera \$ Mantenimiento de máquinas \$ Repuestos (Maquinaria) \$ Asesoría técnica \$ Pago de nómina \$ Arriendo, Servicios Públicos \$ Servicio financieros \$ Marketing 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> \$ Ventas de: Estibas <li style="padding-left: 20px;">Retail <li style="padding-left: 20px;">Cisco <li style="padding-left: 20px;">Kits de madera \$ Servicio de: Reparación 		

4.1. Segmentos de cliente

Los segmentos de clientes a los que Mundo Maderas S.A.S atiende están divididos en 4 actores. Estas industrias se segmentaron por sus necesidades, su facilidad de comunicación, y características comunes como transporte, tipo de almacenaje y requerimientos fitosanitarios, entre otros, a continuación, se describen.

- La industria de bebidas es considerada como el segmento de clientes más importante, entre los miembros de este segmento se destaca empresas como Bavaria, Postobon, Alpina, Coca-Cola, entre otros. Actualmente la empresa tiene relaciones comerciales con Bavaria.
- La industria alimenticia con participantes como Colombina, Aldor, Ingredion, Colanta entre otros. La empresa tiene como actual cliente de este sector a Ingredion.
- La industria papelera y de empaques, donde se producen Etiquetas, cajas, costales, papel, entre otros, tiene como actores importantes a organizaciones como Smurfit kappa, Fundación Carvajal, Pro-papel, Inducal entre otras. Actualmente, la empresa suministra palets a Inducal.
- La Industria de Construcción la componen organizaciones dedicadas a la construcción e infraestructuras pública o privada en diferentes sectores como el de la vivienda en todas sus dimensiones. La empresa tiene relaciones comerciales con Cemex y Colposos.

Mundo Maderas de Colombia S.A.S. considera como potencial la Industrias de Maquinaria y Equipos, ya que dentro de sus necesidades está, no solamente el suministro de estibas resistentes y de calidad, sino también cajas con especificaciones especiales para embalaje.

4.2. Propuesta de valor

La propuesta de Valor se configura como el beneficio que la empresa ofrece a sus segmentos de cliente; entre los más importantes se destacan: estibas de madera legal, reparación integral de estibas, diseño a medida, calidad, tratamiento térmico y fitosanitario NIFF 15, el cual es esencial para la exportación, servicio integral y personal postventa, servicio de logística inversa, responsabilidad social y empresarial (RSE) por fabricar productos que contribuyen a la Paz y a la Reconciliación, productos amigables con el medio ambiente.

Dentro de la propuesta hay un valor intangible que es muy importante dada la experiencia de Mundo Maderas, la responsabilidad social que tiene la empresa y su orientación a contribuir con resocialización y la paz, al darle oportunidad de trabajo a personas que han sido parte del conflicto armado y que se encuentran buscando reintegrarse a la sociedad. En este sentido la empresa cuenta con facilidades para la capacitación y un programa de bienestar que permiten el ingreso de estas personas a la vida laboral; mostrando resultados exitosos en los últimos años. Esta característica les ha permitido ser un socio clave para algunas empresas que buscan contribuir a la reconciliación y la paz dentro de su responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, es importante resaltar que la empresa debe concretar este beneficio ofreciendo la posibilidad de certificar a sus clientes por la contribución a la resocialización de personas que hacían parte del conflicto armado. Así mismo sería importante contemplar la posibilidad de que sus clientes fueran beneficiarios de devoluciones de impuestos por contribuir a este tipo de acciones.

4.3. Canal

Mundo Madera entrega las estibas de forma directa en planta. Su primer contacto con el cliente se hace por vía telefónica y después se acuerda el envío de información específica mediante el correo electrónico, posteriormente se concreta una visita. Una vez se realiza este proceso se hace uso del Whatsapp corporativo.

La compañía cuenta con una Pagina Web, sin embargo, es importante establecer qué la empresa actualmente no se encuentra realizando marketing en motores de búsqueda y redes sociales, no hay uso de CRM, SCM o un ERP que le permita la facilidad logística, de contacto con los clientes, seguimiento del producto, entre otros. Tampoco se hace uso de la herramienta Adwords de Google para gestionar clientes por este medio, dado que varios clientes tienen esta metodología para buscar suministro de estibas y otros productos similares y complementarios.

4.4. Relación con el cliente

La relación con los clientes se da de manera formal y directa, hay un contacto constante con los clientes mediante llamadas telefónicas y el uso del Whatsapp corporativo. Es importante resaltar que varios clientes no tienen un conocimiento del beneficio respecto a la labor que realiza

Mundo Maderas respecto a la Paz y la reconciliación por lo que se hace necesario generar un reconocimiento explícito (detalle) que exalte a los clientes por preferir a Mundo Maderas y contribuir a la sociedad y al País.

Uno de los medios para la adquisición de clientes es la referenciación que realizan otras organizaciones, en este sentido es importante que pueda aprovecharse de mejor forma incentivándolo y gestionándolo por medio de un sistema de referenciación que permita motivar a las empresas a recomendar los productos de Mundo Maderas.

4.5. Actividades Clave

Las actividades clave para que el modelo de negocio de Mundo Maderas funcione son la Gestión de compras, la producción y control de c, gestión de ventas, gestión administrativa, comercial y de mercadeo, gestión de calidad, la gestión de servicio al cliente, las actividades concernientes al mantenimiento de la maquinaria y equipo y el bienestar laboral.

Es importante establecer que se reconoce que falta la gestión de actividades clave como el Marketing digital y la capacitación del personal en algunas áreas puntuales.

4.6. Recursos Clave

Los recursos fundamentales para el modelo de negocio de Mundo Maderas son Los recursos humanos (RH) en las diferentes áreas que cumplen diversas funciones, la maquinaria y equipos necesarios para la producción, la infraestructura con la que cuenta la organización y le permite competir en el mercado, la materia prima e insumos necesarios para cumplir con la producción, el software en las diferentes áreas, recursos informáticos, recursos financieros y apoyos bancarios.

4.7. Socios Clave

Los socios esenciales para ayudar a que el modelo de Mundo Maderas funcione son: La Agencia Nacional para la Reintegración (ARN) la cual es una entidad adscrita a la Presidencia de la República de Colombia, encargada de coordinar, asesorar y ejecutar, en alianza con otras entidades públicas y privadas, la reintegración social y económica. Cartón de Colombia organización que provee la madera. La Fundación Carvajal, entidad que ha fungido como

asesora de Mundo Maderas en diferentes áreas. Bancolombia Organización que presta apoyo financiero y económico. La CVC entidad ambiental que regula la actividad de Mundo Maderas. El Incontec, Organismo que se encarga de fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia. La OIM organización que trabaja para contribuir y encauzar la migración en beneficio de todos. Empresas como Senco, Menport, AyJ. Redes logísticas y Servicios de transporte.

4.8. Estructura de Costos

Los costos más representativos para la empresa son la compra de madera e insumos, siendo el más representativo el preventol. Otro costo significativo es el pago de la nómina, así como la contratación de fletes y entregas; la compra de repuestos y el mantenimiento de las máquinas; el arriendo, los servicios públicos, la asesoría técnica y el financiamiento.

4.9. Fuentes de Ingresos

Las principales fuentes de ingresos son las ventas de estibas, de retal, cisco, kits de madera y por último el servicio de Reparación.

5. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El actual estudio de análisis de entornos se desarrolló bajo el proyecto, liderado por el Programa de Extensión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sobre la formulación del plan estratégico para la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S., proyecto del cual hizo parte la autora de esta tesis y quien cuenta con la autorización para la ampliación del mismo. A continuación, se presenta los resultados del estudio.

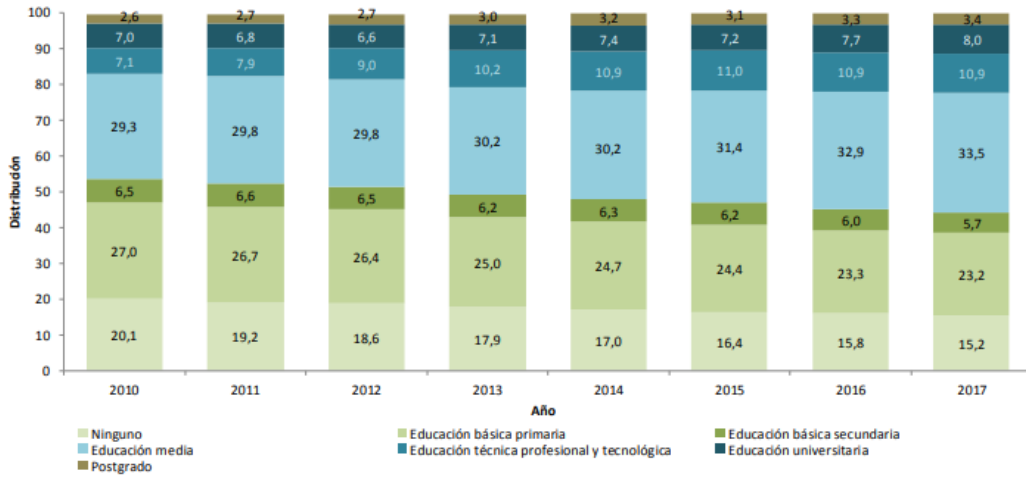
5.1. Entorno social

5.1.1. Fuerza laboral y Educación

En Colombia para el año 2017 según el DANE la proporción de la población económicamente activa (PEA) que había completado la educación media fue 33,5%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 23,2% la educación básica primaria, el 5,7% la educación básica secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 8,0% la educación universitaria y el 3,4% postgrado.

La proporción de ocupados sin ningún nivel educativo logrado, que ganaron hasta medio SMMLV fue 40,4%. Por otro lado, la proporción de ocupados que completó la educación media y ganaban entre 1 SMMLV y 1,5 SMMLV fue 36,4%. Por su parte, el 77,9% de los ocupados que completaron la educación universitaria y/o posgrado ganaba más de 1,5 SMMLV.

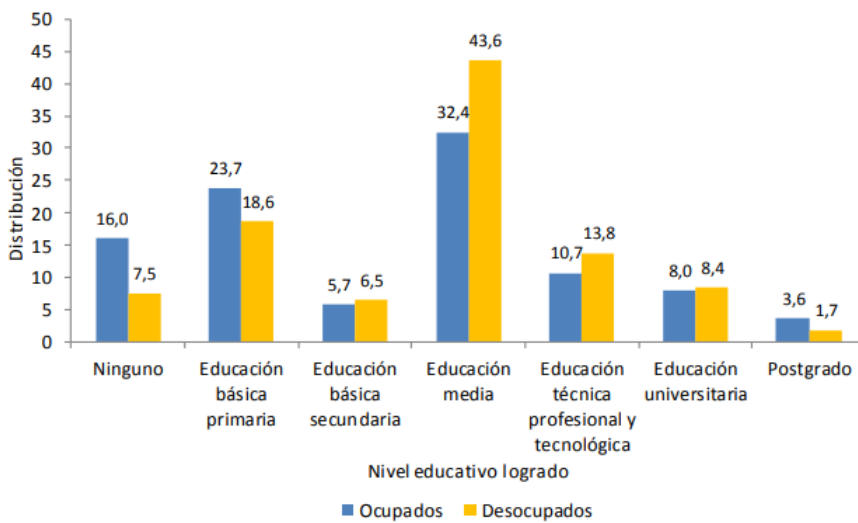
Gráfico 1: Distribución de la PEA según nivel educativo logrado. Total, nacional 2010-2017



Fuente: DANE, GEIH – Fuerza laboral y educación 2017

En el gráfico anterior se evidencia un aumento a lo largo de los años en la proporción de la población económicamente activa (PEA) que cuenta con nivel de educación media. Sin embargo, los niveles inferiores a este como, ninguno, Educación media primaria y Educación básica secundaria, equivalen a más del 40%. Evidenciando la falta de formación de altos niveles que existe entre la población colombiana.

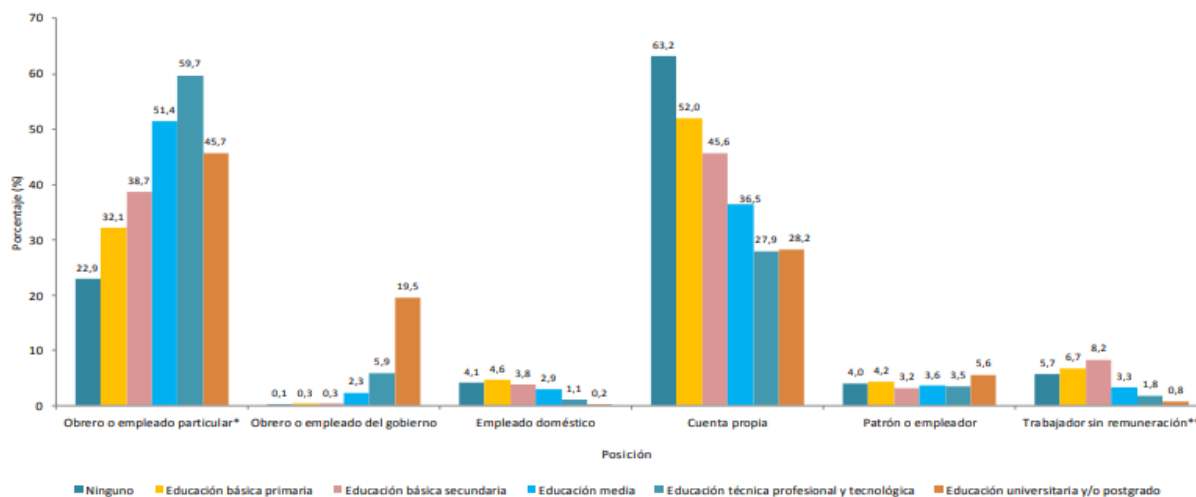
Gráfico 2: Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo logrado. Total, nacional 2017



Fuente: DANE, GEIH – Fuerza laboral y educación 2017

Del total de la población ocupada, el 32,4% completó la educación media y el 18,7% la educación técnica profesional y tecnológica o universitaria. Por otra parte, el 43,6% de la población desocupada completó la educación media. Lo que permite concluir que la mayoría de las personas en condición de ocupados y desocupados para el 2017 en Colombia solo habían completado su educación media.

Gráfico 3: Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición ocupacional. Total, nacional 2017



Fuente: DANE, GEIH – Fuerza laboral y educación 2017

Del total de ocupados sin ningún nivel educativo logrado, la mayor proporción correspondió a trabajadores por cuenta propia con 63,2%. Por su parte, del total de ocupados que completaron la educación técnica profesional o tecnológica, el 59,7% se ubicó como obrero o empleado particular.

El 45,7% de los ocupados que completaron la educación universitaria y/o postgrado reportó ser obrero o empleado particular, mientras que el 28,2% manifestó trabajar como cuenta propia.

5.1.2. Redes de apoyo privadas y públicas.

En el país existen diversas instituciones y entidades públicas y privadas, fundaciones, unidades adscritas y redes nacionales de apoyo para pequeños y medianos empresarios, a continuación, se nombrarán algunas de estas y el tipo de soporte que brindan.

Bancóldex: ofrece diferentes soluciones, financieras y no financieras, para promover el desarrollo de las empresas. Su gestión está enfocada en promover las exportaciones, apoyar la productividad y la competitividad principalmente en las MiPymes. Cuentan con una estrategia de sostenibilidad, en busca de contribuir a la defensa del medio ambiente y a la mitigación del cambio climático y actúa como instrumento para el restablecimiento del tejido empresarial en zonas de desastre o de deterioro de las condiciones económicas. (BANCOLDEX, 2019).

Propaís: Es una organización de servicio que genera un espacio para la construcción, acumulación y transferencia de conocimiento y soluciones aplicables para las microempresas. Ofrece servicios de promoción de mercados y fortalecimiento regional y sectorial. Facilitan alianzas entre el Gobierno y entidades privadas, con el objetivo de fortalecer el tejido empresarial y el mejoramiento productivo y competitivo de las empresas colombianas (Propaís, 2013).

Vallempresa: Es una red empresarial que desde Santiago de Cali fomenta la innovación a través de herramientas, redes y acceso al mundo de los negocios. Vallempresa365 es una iniciativa de Comfandi que brinda espacios de conocimiento, relacionamiento y contactos a nivel nacional e internacional, intercambio con líderes y creativos y eventos con muestras comerciales y empresariales.

Endeavor: Es una red global que apoya y conecta a emprendedores para lograr que sus proyectos tengan un nivel máximo de impacto. A los emprendedores le ofrecen una red de mentores y de aliados, así como eventos de educación y networking.

Corporación Ventures: Es una red de aliados que promueven la creación y el desarrollo de proyectos empresariales en Colombia. Su misión es atraer capital y articular al sector público, social y privado para fortalecer el ecosistema empresarial. Tiene programas de aceleración, financiación, formación y el Concurso Ventures que premia a los proyectos más innovadores y sostenibles. (Corporación Ventures, s.f.)

COLCIENCIAS: Colciencias es la entidad del Estado que promueve las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Su plan anual de convocatorias

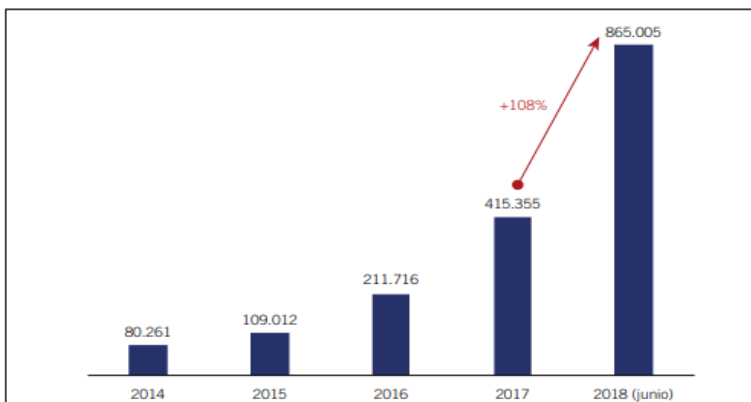
ofrece oportunidades de formación, investigación e innovación para emprendedores en el área de las TIC.

Cámaras de Comercio: Las cámaras de comercio de cada ciudad tienen programas de apoyo, concursos y convocatorias destinadas a fomentar el emprendimiento, el comercio y la creación de empresas de distintos sectores.

5.1.3. Migración venezolana

Según el Informe Mensual del Mercado Laboral sobre la Migración Venezolana a Colombia, publicado en octubre 2018, analizando esta situación en un periodo de tiempo entre 2012 y 2017, se obtuvo que desde el año 2014 se ha presentado una creciente migración de venezolanos a Colombia producto de la crisis económica, humanitaria y social.

Gráfico 4: Evolución de la población migrante nacida en Venezuela (Número de personas)



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

De acuerdo con cifras de Migración Colombia y del Registro Administrativo de Migrantes Venezolanos, durante el primer semestre de 2018 el número de migrantes venezolanos en el país ascendía a 865.005 entre regulares e irregulares, representando un aumento de 108% con respecto al total registrado para el año 2017.

Es importante tener en cuenta que la oferta de trabajo va en línea con el mayor costo de oportunidad al que se ve enfrentada la población migrante por estar desempleado, dada la mayor premura en la necesidad de satisfacer condiciones mínimas de vida. Esta necesidad implica que

estas personas buscan con mayor intensidad trabajo y están dispuestas a aceptar condiciones que la población nativa no aceptaría.

La migración venezolana no se ha distribuido de manera homogénea en el país, sino que se ha concentrado en seis ciudades: Bogotá (15,6%), Barranquilla (8,6%), Cúcuta (6,1%), Medellín (4,1%), Cartagena (3,8%) y Cali (2,6%). Aunque una mayor densidad genera presiones para la dinámica de cada ciudad en materia de desempleo y gasto público para atender necesidades como salud y educación, también representa una oportunidad en materia de productividad en algunas ciudades.

De acuerdo con la GEIH, la población venezolana en edad productiva con niveles educativos más altos está llegando principalmente a Bogotá, Cali y Medellín. Por lo tanto, estas ciudades se están viendo beneficiadas por una mayor proporción de mano de obra calificada que podría traducirse en cambios positivos en productividad en el corto y mediano plazos. Adicionalmente, existen efectos positivos sobre el consumo, la productividad y el nivel de emprendimiento que pueden impulsar el crecimiento económico en el corto y mediano plazo.

5.1.4. Políticas públicas entorno al trabajo en Colombia y la Región

El Ministerio del Trabajo, presentó en el transcurso del primer semestre del 2019, una iniciativa en política pública de empleo, con la implementación de esta estrategia, se pretende mejorar las posibilidades para que una persona pueda acceder a un trabajo formal y así obtener beneficios como salud, pensión y seguridad social. Esta se concentra en tres pilares: formar a los trabajadores en las áreas que realmente necesita el país, impulsar el Servicio Público de Empleo (SPE) e incentivar el emprendimiento y fortalecimiento empresarial.

En cuanto a los pilares, el primero de ellos busca por medio del Sistema Nacional de Cualificaciones, (cuya creación se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo - PND) se recolecte información que permita entender cuáles son las áreas laborales que más necesitan trabajadores y, así, comenzar la capacitación de la población para llenar esas plazas. Esto en miras de que las personas se formen en lo que las empresas realmente necesitan.

Sumado a esto, se pretende que el Sistema Nacional de Cualificaciones permita reforzar la certificación de competencias a personas que han aprendido sus oficios de manera empírica para

que puedan comprobar sus conocimientos y habilidades ante los empleadores. Esta labor no es nueva, el SENA, tiempo atrás ha venido prestando un servicio similar.

En el segundo pilar, el Ministerio de Trabajo busca unificar las bolsas de empleo que hay en el país en el SPE para hacer de este servicio uno que genere un mayor provecho a quienes se encuentran buscando trabajo. En este pilar también se busca que la población con barreras para acceder al mercado laboral, como personas con limitaciones de algún tipo, o jóvenes faltos de experiencia laboral, puedan tener más oportunidades de aplicar a una vacante.

Por último, en cuanto al tercer pilar el Ministerio de Trabajo espera dedicar esfuerzos que permitan incentivar el emprendimiento como una alternativa para la creación de plazas laborales. Buscan apoyar esta actividad en diferentes niveles, desde los emprendimientos en el sector rural hasta emprendimientos de alta tecnología.

Por otra parte, en esta política se analiza el impacto en el trabajo que ha provocado la migración de personas provenientes de otros países, principalmente de Venezuela; ya que los migrantes suelen estar indocumentados, y al ser contratados reciben salarios inferiores a los que recibiría un colombiano desempeñando la misma función. Por lo cual se ha trabajado en la creación de un permiso especial para los inmigrantes, que les permita acceder de manera formal a un puesto de trabajo.

Tabla 5: Variables del Entorno Social

VARIABLES ENTORNO SOCIAL		O/A	OM	om	AM	am
1	Personal que no cuenta con las competencias para el desarrollo de actividades.	A			X	
2	Redes de apoyo privadas y públicas para el fortalecimiento y sostenibilidad.	O	X			
3	Migración venezolana con aportes en mano de obra cualificada.	O		X		
4	Políticas públicas entorno al trabajo en Colombia y la región.	O	X			

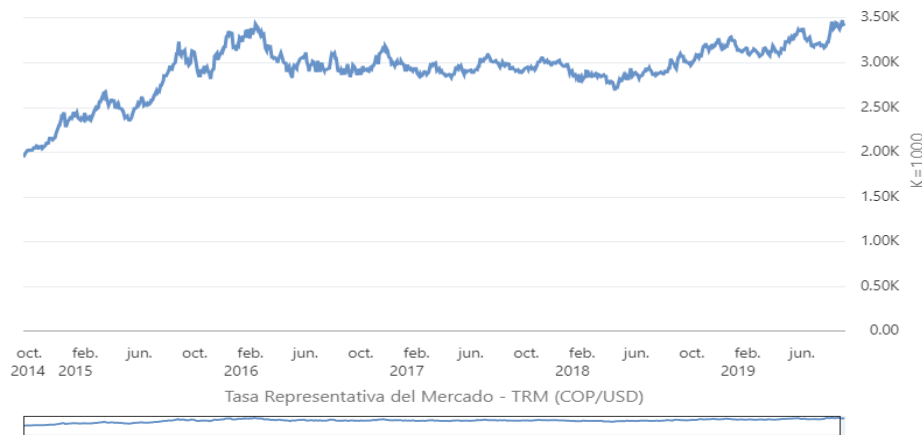
Fuente: Elaboración propia

5.2. Entorno Económico

5.2.1. TRM

La Tasa representativa del mercado es el promedio ponderado por monto de las operaciones de compra y venta de dólares de los Estados Unidos de América a cambio de moneda legal colombiana.

Gráfico 5: Evolución Tasa Representativa del Mercado 2014-2019



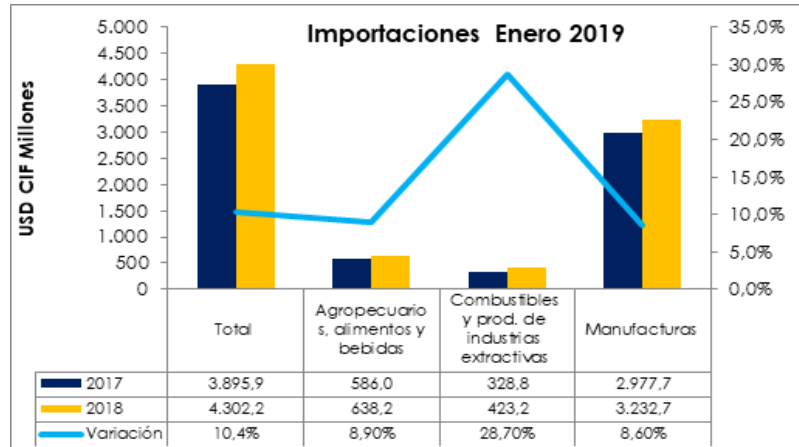
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

La divisa ha visto un encarecimiento de \$511,52 en un año, con una devaluación del peso colombiano equivalente a 17,2%. En lo corrido (julio) de 2019 ha subido \$227,32 (una devaluación de 6,9%) y solo en el mes de agosto ha ganado \$ 148,14 (devaluándose 4,4%).

5.2.2. Costos de importación

Para el mes de enero de 2019 se registró un crecimiento de las importaciones colombianas de 10,4%, comparado con el mes del año anterior; este crecimiento se debe a mayores compras de petróleo y productos derivados del petróleo, vehículos de carretera y otros equipos de transporte. Los principales destinos de importación son Estados Unidos, China y México, representando más del 50% de las importaciones para el mes de enero de 2019.

Gráfico 6: Comparación nivel de Importaciones 2017 -2019

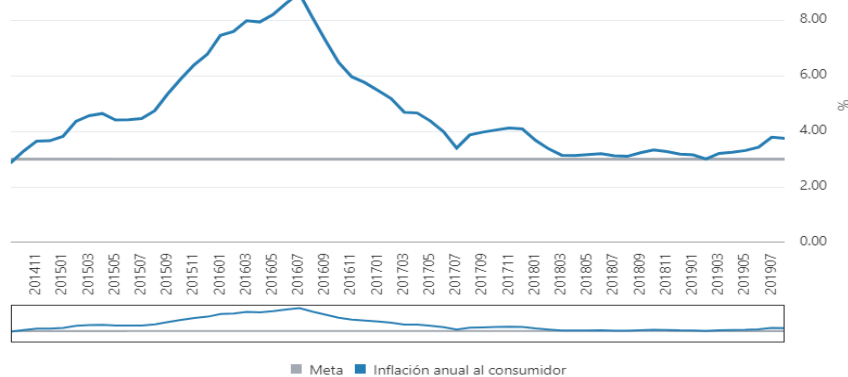


Fuente: Analdex con datos del DANE.

Por otra parte, en el Informe realizado por el Banco de la República en el año 2017, sobre los costos de las operaciones de comercio exterior, se explica que; los costos de importar son relativamente altos, los gastos totales en que incurre el importador alcanzan el 36,6% del valor CIF (Coste, seguro y flete al puerto de destino convenido) de la mercancía. (Jorge Garcia García, 2017). Estos costos se desglosan en tres grandes categorías: transporte internacional (4,6%); derechos aduaneros (14,8%), y costos internos no arancelarios (17,2%). (Dinero, 2017)

5.2.3. Inflación

Gráfico 7: Inflación en Colombia 2014- 2019



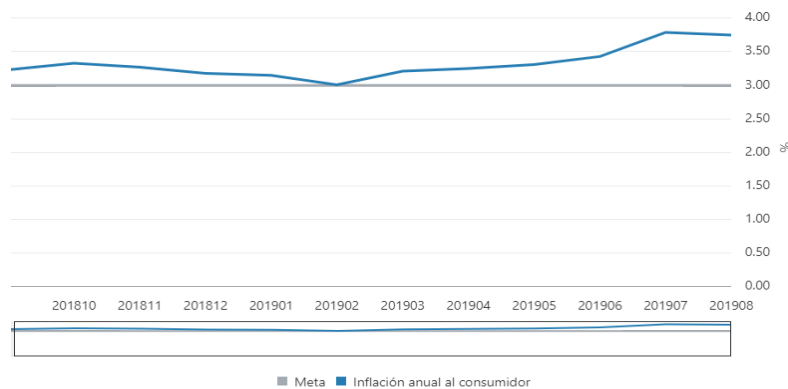
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

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

Este positivo desempeño se explica en buena parte por los bajos precios de los bienes de origen industrial, los cuales crecieron apenas 0,9% anualizado a noviembre. Por su parte, los precios de los servicios de origen público aumentaron 6,0%, nivel que se mantenido relativamente estable desde marzo de 2016. De otro lado, los precios de los servicios privados (3,4%) y los bienes de origen agropecuario (3,6%) aumentaron ligeramente por encima del promedio del IPC (La República 2019).

Descontando el impacto de los alimentos en la inflación, se observa también una tendencia favorable en el 2018. El correspondiente indicador que excluye alimentos pasó de un crecimiento anual de 6,4% a mediados de 2016 a 3,7% a noviembre de 2018.

Gráfico 8:Inflación en Colombia año 2019



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

En el presente año (2019), la inflación se ubicó para el mes de agosto en 3,75%. Esta cifra es superior a la registrada un año atrás, cuando registró 3,10%. Sin embargo, el dato fue menor si se mira específicamente el dato mensual, que fue de 0,09% (frente al 0,12% de agosto del 2018). (Portafolio, 2019). Los sectores según el Dane, que más contribuyeron a este resultado fueron alojamiento, agua, electricidad y gas. En segundo lugar, se ubicaron los restaurantes y hoteles y, en tercer lugar, estuvo el transporte.

5.2.4. Situación económica mundial

De acuerdo con Gabriela Siller, directora de Análisis Económico y Financiero de Banco Base, las siguientes son las principales razones por las que algunos consideran que podría haber una recesión global:

- Las economías más grandes se desaceleran: en China la producción industrial creció a su menor ritmo en 17 años, en Estados Unidos el consumo, que representa casi tres cuartas partes del PIB ha mostrado menor crecimiento, en Alemania el PIB del segundo trimestre se contrajo.
- La guerra comercial entre Estados Unidos y China provoca desaceleración económica y efectos dominó en otros países. Además, eventos como un posible Brexit sin acuerdo, el resultado de las elecciones en Argentina y los disturbios en Hong Kong, ponen nervioso al mundo.
- El oro, que es considerado un activo refugio ha subido 25 por ciento los últimos 12 meses, mientras que el petróleo ha caído 16 por ciento.
- Las principales bolsas del mundo muestran caídas, mientras que en Estados Unidos tienen un rendimiento cercano a cero.
- De manera paralela el diferencial entre los bonos de largo y corto plazo se sitúa en terreno negativo en EE.UU., señal de cambios en los flujos de capitales en el mundo.

La analista detalla que en una recesión se dan políticas económicas expansivas en lo fiscal y en lo monetario, y aunque asegura que aún "no se puede hablar de una recesión global", en la política monetaria ya inició un ciclo bajista, con los bancos centrales recortando sus tasas. Además, afirma que la recesión podría provocar crisis en varios países, ya que hay economías que se encuentran altamente endeudadas o tienen tasas de interés muy bajas, algunas incluso negativas.

Un criterio importante para determinar cuando existe una recesión económica es lo planteado por el FMI. Existe una recesión global cuando la actividad económica global baja durante varios meses y se refleja en indicadores como el consumo de petróleo, flujos de capital, comercio internacional y desempleo. De acuerdo con el FMI ha habido cuatro recesiones globales de 1945 a la fecha: 1975, 1982, 1991 y 2009. (Milenio, 2019)

5.2.5. Relaciones entre China y EE. UU

Desde hace más de un año se viene presentando una tensión comercial entre estos dos países. A partir del 8 de marzo del 2018, el presidente estadounidense, Donald Trump, anunció aranceles del 25% sobre las importaciones de acero y del 10% sobre las de aluminio, con el objetivo de reducir el déficit comercial de su país. Este alcanzó los US\$566.000 millones en 2017, y fue de US\$375.200 millones con China, primer productor mundial de acero y de aluminio.

El 6 de julio de 2018 ambos países entraron en guerra comercial, con la aplicación de impuestos estadounidenses sobre US\$34.000 millones de importaciones chinas (automóviles, discos duros, componentes de aviones). Pekín respondió con impuestos por la misma cantidad (sobre productos agrícolas, vehículos, productos marinos).

El 23 de agosto Estados Unidos golpeó con nuevos impuestos por US\$16.000 millones en productos chinos, al día siguiente de la reanudación de discusiones. En China entraron en vigor tasas del 25% dirigidas a US\$16.000 millones de bienes estadounidenses, incluidos las motos Harley-Davidson, el bourbon o el zumo de naranja.

El 24 de septiembre, Washington impuso tasas del 20% sobre US\$200.000 millones de importaciones chinas. Pekín contestó con aranceles sobre bienes estadounidenses representando US\$60.000 millones. Para el mes de mayo de 2019 Estados Unidos pasó oficialmente del 10% al 25% los aranceles sobre US\$200.000 millones de importaciones chinas (Dinero, 2019).

Tabla 6: Variables del Entorno Económico

	VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO	O/A	OM	om	AM	am
1	TRM alta	O	X			
2	Elevados Costos de importación	A			X	
3	Inflación alta	A				X
4	Recesión económica mundial	A				X
5	Guerra comercial entre China y EE. UU	A			X	

Fuente: Elaboración propia

5.3. Entorno Económico Nacional

5.3.1. Costos logísticos

Según la Encuesta Nacional Logística 2018, realizada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en la que participaron 2.738 empresas, una empresa en Colombia destina, en promedio, 13,5% de sus ingresos a los costos logísticos y operaciones de comercio doméstico o exterior.

De acuerdo con Rafael Puyana, subdirector general sectorial del DNP, este costo es alto si se compara con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde el promedio está entre 8% y 10%. La encuesta también arrojó que, por actividad económica, las empresas que presentan los costos de logística más altos sobre las ventas son las de construcción y comercio, donde estos pesan 15,2%. En cambio, el sector con los costos logísticos más bajos sobre sus ingresos es la minería, con 10,3%.

Figura 14: Costo logístico por empresa en Colombia



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP)

Entre los resultados de la encuesta también se destacó que, en promedio, las empresas grandes y medianas presentan los costos logísticos más bajos sobre sus ventas, con 10,8% y 12,2% respectivamente. En cambio, el peso promedio de estos en las micro es 24,1% y en las pequeñas, 17,6%.

Cabe mencionar que la encuesta también evidenció que hay regiones más competitivas. El líder en este aspecto es el Eje Cafetero, en donde el costo logístico está alrededor de 10% de las

ventas, pues tiene mayor disponibilidad de vías en buen estado, de servicios y de plataformas para hacer operaciones logísticas que otras regiones como el Caribe Occidental o la Orinoquía, en donde el costo logístico está en 37% y 38,1% sobre los ingresos respectivamente.

Figura 15: Resultados encuesta nacional logística



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP)

La ministra de Transporte, Ángela María Orozco, señaló que el objetivo del Gobierno para 2022 es que el promedio nacional de los costos logísticos se reduzca a 12,9% sobre las ventas. Para ello, en estos cuatro años se trabajará en corredores eficientes, logística digital, competitividad portuaria, logística sostenible y capacitación, emprendimiento e innovación. (La República, 2018).

5.3.2. Inversión en vías

Según Portafolio, de acuerdo con el DANE, durante el primer trimestre del año 2019, los pagos en obras civiles registraron un aumento del 7,9%, en comparación con el mismo trimestre del 2018. La mayor variación positiva se concentró en el grupo de construcciones para la minería,

las centrales generadoras eléctricas y las tuberías para el transporte, con un crecimiento del 15,3% frente al mismo trimestre de 2018.

Lo anterior, como resultado del aumento en los pagos destinados a obras de exploración y explotación petrolífera, hechos principalmente por entidades nacionales. En este caso, la inversión de las empresas privadas se redujo en 22,6% frente al mismo trimestre del 2018. El aporte al indicador general fue de los 3,9 puntos porcentuales.

En cuanto a las vías, uno de los datos que más llamó la atención de este informe fue el aumento en la inversión de obras civiles viales, teniendo en cuenta que el año pasado esa cifra había estado en terreno negativo. En concreto, el grupo de carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobre-elevadas, túneles y construcción de subterráneos aumentó en 6,5% sus pagos entre enero y marzo del 2019, lo que sumó 3,3 puntos porcentuales a la variación anual.

De acuerdo con el Ministerio de Transporte, el año pasado solamente nueve de los 29 proyectos de cuarta generación avanzaban sin inconvenientes, y este año, gracias a las negociaciones que se han adelantado con diferentes concesionarios, se lograron cierres financieros, además de la renegociación de plazos, con el fin de facilitar que los adjudicatarios cumplieran con sus obligaciones. De hecho, se calcula que actualmente el 72% de los proyectos 4G están activos y se prevé que en junio próximo esté andando el 82%. (Portafolio, 2019)

5.3.3. Financiación

FINAGRO ofrece recursos de crédito a través de los intermediarios financieros para el desarrollo de proyectos agropecuarios. Sus líneas de Crédito permiten financiar las actividades relacionadas con la Producción, Agroindustria y Servicios de Apoyo en el sector agropecuario y actividades rurales (FINAGRO, 2019). Los créditos brindados por FINAGRO permiten financiar todas las actividades agropecuarias y rurales, hasta el 100% de los costos del proyecto independientemente del tipo de productor.

Figura 16: Condiciones financieras para créditos FINAGRO

3.

Condiciones financieras vigentes año 2019



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

Fuente: FINAGRO

Por otra parte, en cuanto a los programas especiales de crédito, estos brindan la financiación de las actividades desarrolladas por los productores agropecuarios y rurales, con tasas de interés especial y favorable.

Las líneas con las que cuentan son:

1. Línea especial de crédito con tasa subsidiada - LEC GENERAL
2. A toda máquina e infraestructura. Tasa subsidiada - Amplios plazos
3. Línea especial de crédito con tasa subsidiada
4. Otras LEC- Líneas especiales de crédito:
5. Agro territorial.
6. Programa crédito rotativo en condiciones FINAGRO
7. Esquemas asociativos y de integración agropecuario
8. Financiación de proyectos ejecutados por Población en Situación Especial

Tabla 7: Variables del Entorno Económico Nacional

VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL		O/A	OM	om	AM	am
1	Incremento en costos logísticos	A			X	
2	Poca inversión en mejoramiento de vías	A			X	
3	Línea de financiación FINAGRO	O	X			

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Entorno Económico Regional Local

5.4.1. Clúster a nivel departamental

El programa de Iniciativas Clúster de la Cámara de Comercio de Cali empezó a operar en 2014 como una estrategia para impulsar la competitividad de las industrias que jalonan la economía del Valle del Cauca.

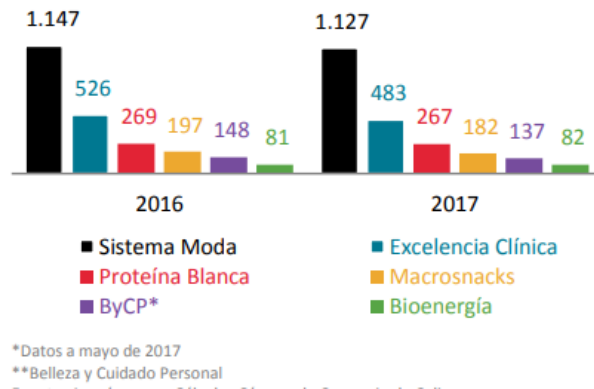
Los 6 Clúster registraron ventas por COP 43 billones en 2016, equivalentes a 51,1% del PIB del Valle del Cauca y tuvieron un crecimiento real de 5,1% en 2016, 2,9 pps más que el total de las empresas del departamento. Las actividades asociadas a los 6 Clúster emplearon 217.935 personas en Cali entre marzo y mayo de 2017, 24.438 más que en el mismo período de 2016. Los Clúster empresariales están conformados por grupos amplios y densos de empresas en una región, las cuales cuentan con una red de proveedores locales e industria auxiliar de apoyo que permiten atender una demanda específica.

Estos Clúster son una realidad económica, se conforman a partir de las condiciones del tejido empresarial y las fortalezas competitivas regionales; son el resultado de un proceso evolutivo de industrias que pueden prosperar y consolidarse en determinadas condiciones.

A mediados de 2014, la Gobernación Departamental, la Alcaldía de Cali, varias universidades y las cámaras de comercio del Departamento identificaron las principales actividades productivas regionales en las que se registraban grandes oportunidades de crecimiento y generación de empleo. En ese momento fueron priorizados cinco Clúster: Proteína Blanca, Belleza y Cuidado Personal, Bioenergía, Macro Snacks y Excelencia Clínica. Posteriormente,

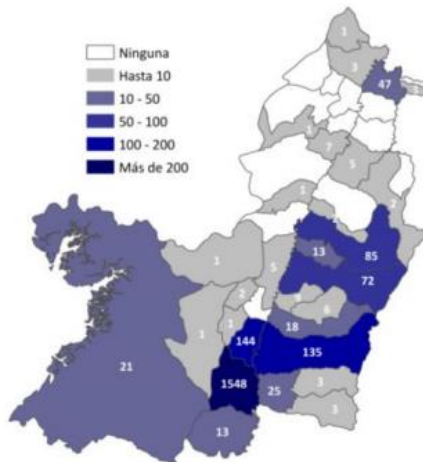
a finales de 2016 se incluyó en ese listado el Clúster Sistema Moda (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

Gráfico 9: Número de empresas por Clúster 2016-2017



Fuente: Aso cámaras- Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Figura 17: Distribución geográfica empresas 6 Clúster en el Valle del Cauca 2016



Fuente: Aso cámaras- Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Es importante señalar que la mayoría de las empresas que participan en los 6 Clúster del Valle y norte del Cauca se concentra en Cali (1.548), Yumbo (144) y Palmira (135). (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

5.4.2. Inversión extranjera en el departamento del Valle del Cauca

Según la Cámara de Comercio de Cali, la inversión extranjera crece en el Valle del Cauca. En un 55% se incrementó la inversión extranjera directa apoyada por la Agencia de Promoción de Inversión en el Pacífico Colombiano, Invest Pacific, durante el año 2018. Con un total de 20 proyectos de inversión y reinversión de compañías del sector manufacturas, servicios, logística y agroindustria, se superaron los USD\$180 millones irrigados en Cali y otros municipios del Valle del Cauca.

La puesta en marcha de estas iniciativas implica la creación de cerca de tres mil empleos de calidad. GreenFruit Avocados, empresa americana productora y comercializadora de aguacate Hass, instalada en Bolívar; Florius Flowers, compañía holandesa dedicada a la producción y comercialización de flores de exportación, cuyos cultivos estarán ubicados entre Roldanillo y El Dovio; la ampliación de la planta de la compañía española Rodríguez López Auto, ubicada en la Zona Franca del Pacífico, desde donde fabrica ambulancias para atender el mercado suramericano, son algunos de los proyectos que eligieron el Valle del Cauca (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

También figuran ICCS, call center de servicio al cliente que atenderá el mercado europeo desde Cali; LGMD Solutions, un centro de servicios BPO de Nicaragua; Colgate, multinacional que está en proceso de abrir un nuevo centro de distribución en Palmira; y Tostao Café & Pan, una compañía nacional dedicada a la venta de productos de panadería, bebidas y repostería, que escogió a Cali para su expansión.

Entre los motivos que hacen tan atractiva la región vallecaucana para la inversión extranjera, están las ventajas competitivas del departamento en cuanto a ubicación geoestratégica, infraestructura y conectividad, la buena oferta de talento humano calificado, la buena calidad de vida y el diverso tejido empresarial existente. Las inversiones llegaron a diversos municipios del departamento: Cali, Yumbo, Palmira, Bolívar, Candelaria, Roldanillo y Sevilla. Esto demuestra la gran fortaleza que tiene la región en sus condiciones de productividad, tejido empresarial y oferta de servicios.

Los proyectos recogidos en el 2018 proceden de países como Estados Unidos, México, España, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Israel, Chile, Panamá, Nicaragua, Perú, Venezuela. Cabe

resaltar que también se logró inversión de compañías colombianas que ven en el departamento un lugar indicado para prosperar (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

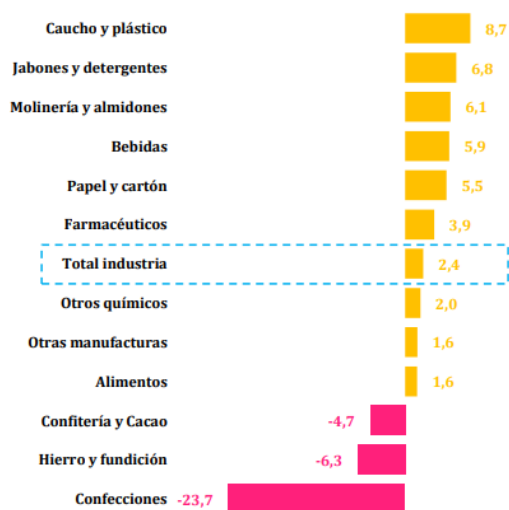
5.4.3. Crecimiento en la producción industrial

Según la Cámara de Comercio de Cali, los principales indicadores de actividad productiva del Valle del Cauca registraron resultados positivos durante 2018, y varios de ellos superiores a los de 2017.

En cuanto a la producción industrial la molienda de caña de azúcar en el valle geográfico del río Cauca aumentó 4,9% en lo acumulado a octubre de 2018, al pasar de 20,4 millones de toneladas en 2017 a 21,4 millones en igual periodo de 2018. La producción de azúcar en los primeros diez meses de 2018 llegó a 2 millones de toneladas, lo que representó un crecimiento anual de 7,5%.

Por otra parte, el consolidado de la producción industrial en Cali durante enero-septiembre de 2018 aumentó 2,4% frente a igual periodo de 2017. Los subsectores caucho y plástico (8,7%), jabones y detergentes (6,8%), molinería y almidones (6,1%), bebidas (5,9%), papel y cartón (5,5%) y farmacéuticos (3,9%) jalaron dicho crecimiento. (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

Gráfico 10: Variación (%) producción industrial Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Enero – septiembre 2018 VS. 2017

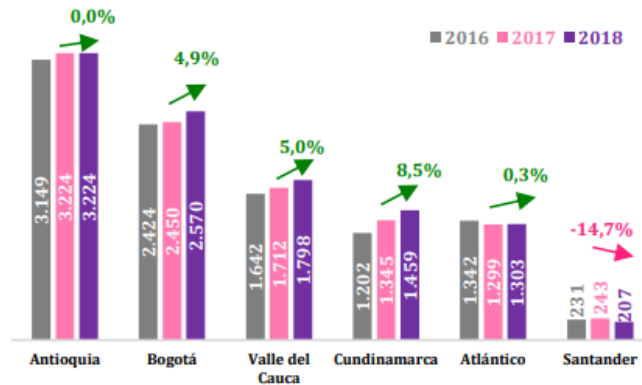


Fuente: DANE- Elaboración Cámara de Comercio de Cali

5.4.4. Crecimiento en la participación de ventas externas

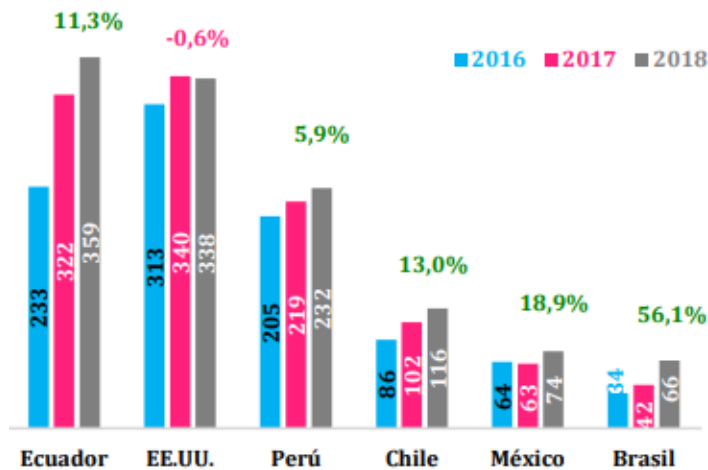
En el frente comercial, el valor de las exportaciones totales del Valle del Cauca en 2018 (USD 1.876 millones) aumentó 5,3% anual. Exceptuando Antioquia (-0,8%), los demás principales departamentos registraron aumentos en el valor de sus exportaciones: Santander (19,1%), Cundinamarca (18,1%), Bogotá (5,1%) y Atlántico (3,7%).

Gráfico 11: Exportaciones sin minería, petróleo y sus derivados (USD millones) – principales departamentos 2016-2018



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

Gráfico 12: Exportaciones totales del Valle del Cauca principales destinos (USD millones) 2016-2018



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

Excluyendo minería, petróleo y sus derivados, la participación de las ventas externas del Departamento en Colombia en 2018 fue 11,7%. Cundinamarca (8,5%) y Valle del Cauca (5,0%) lideraron el crecimiento de las exportaciones no minero energéticas entre los principales departamentos del País ese mismo año. Además, el número de partidas arancelarias exportadas por el Valle del Cauca en 2018 registró un crecimiento de 4,1% frente a 2017, pasando de 1.970 a 2.051. (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

Tabla 8: Variables del Entorno Económico Regional Local

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

Fuente: Elaboración propia

5.5. Entorno Político, Gubernamental e Institucional

5.5.1. Acuerdos de paz

El acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia (Gobierno Nacional) y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), tenía por objeto terminar el conflicto armado y con ello comenzar una fase posterior de construcción de paz entre los colombianos. (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016).

La fase de Implementación del proceso ha tenido diversos traspiés, en el último de ellos Rodrigo Londoño, presidente del partido Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común (Farc), estableció que pedía perdón al País y a la comunidad internacional, por los desertores del proceso ya que algunos de ellos, en cierto momento, fueron sus voceros. De igual modo, señaló que el 90% (12.000) de los excombatientes siguen involucrados con el proceso de paz, a pesar de que miembros importantes de la ex organización guerrillera desertarán del proceso por supuestos incumplimientos en lo pactado (W Radio, 2019).

El presidente Duque en diálogos con Patricia Linares, presidenta de la Justicia Especial para la Paz (JEP), le pidió la expulsión inmediata de los cuatro disidentes de la justicia transicional. De igual modo, le expresó al Partido Farc que lo mínimo que Colombia espera de ellos es la destitución de todos los desertores del proceso (Semana, 2019)

5.5.2. Políticas públicas sobre el cambio climático

La CEPAL, buscando contribuir a la construcción de soluciones al cambio climático, pone a discusión un conjunto de opciones de política pública para atender el desafío climático en el contexto del desarrollo sostenible. El cambio climático representa uno de los grandes desafíos del siglo XXI; ello atendiendo a la magnitud de sus causas y consecuencias globales, a sus impactos en las actividades económicas, las condiciones sociales y los ecosistemas y a los esfuerzos simultáneos que implican los procesos de adaptación y mitigación de los gases de efecto invernadero.

En este sentido, la Unidad de Economía del Cambio Climático de la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, ha elaborado doce documentos en los cuales se presentan recomendaciones de políticas públicas alrededor de agricultura; agua, biodiversidad y bosques; economía del cambio climático; energía y gasolineras; estilos de desarrollo; medidas de mitigación y adaptación al cambio climático; política fiscal ambiental; y política social y cambio climático. Estos documentos han sido elaborados en el marco de las actividades del Programa EUROCLIMA, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Unión Europea. (CEPAL, 2017)

Las siguientes son algunas de las políticas públicas, presentadas por la CEPAL:

- Adaptación al cambio climático en el sector agropecuario en América Latina y el Caribe
- El cambio climático, la agricultura y la pobreza en América Latina.
- El cambio climático, la distribución del ingreso y la pobreza: el caso de México
- El cambio climático y el sector de energía en América Latina
- El crecimiento bajo en carbono y la adopción de tecnologías para la mitigación
- Medidas de mitigación y adaptación al cambio climático en América Latina y el Caribe.

5.5.3. Negociaciones de Colombia con China

Colombia en 2019 realizó un acercamiento donde hubo diversas reuniones entre las cuales se destacan una a delegación económica y representantes chinos de la cartera de Comercio, en esta se acordó iniciar un estudio de factibilidad del TLC entre China y Colombia, un paso definitivo que acerca la firma del acuerdo.

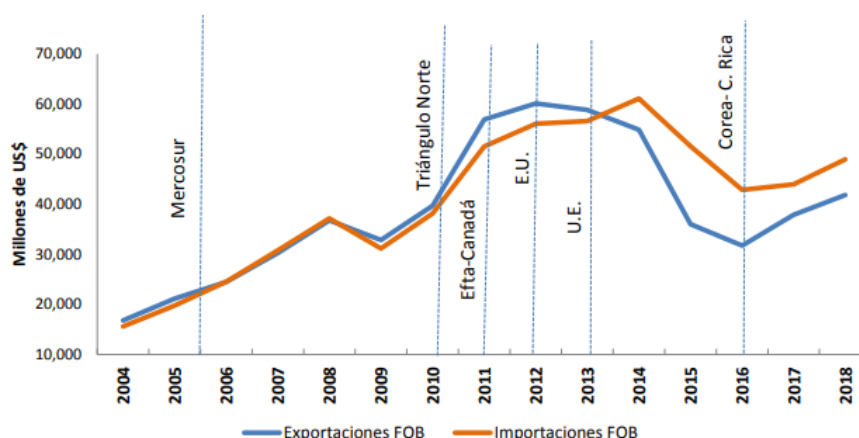
Con la firma del TLC, China podría pasar a ser el primer socio comercial del País donde actualmente EE. UU. Ocupa la primera plaza; de momento, la balanza comercial entre ambos países es muy desigual, según volvieron a evidenciar los datos del primer trimestre del 2015, cuando este intercambio arrojó un saldo negativo de USD2.051 millones para Colombia; se espera que se materialice una alianza a finales del 2019 cuando los ministros colombianos de Cultura, Minería y Energía e Infraestructuras visiten Pekín (Legiscomex, 2019).

Entre los acuerdos que está previsto que se firmen, están los dirigidos a fortalecer las relaciones comerciales sobre productos agrícolas y pecuarios, protocolo de requisitos fitosanitarios para exportación de aguacate y donación de paneles solares y computadores. También se suman aspectos en infraestructura, transporte, ciencia, tecnología, educación, cultura, comercio electrónico y economía naranja uno de los pilares del Gobierno de Duque. Cabe resaltar que actualmente China es el segundo socio comercial de Colombia y el segundo inversor de Asia en el país, pero con un volumen aún muy bajo, de 40 millones de dólares anuales, que el Gobierno de Duque quiere ampliar. (Portafolio, 2019)

5.5.4. Acuerdos comerciales

A la fecha, Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales (incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial)¹: CAN (1973), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá (2011), E.U. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico (2016). En América Latina, en número de acuerdos, Colombia ocupa el quinto lugar detrás de Chile, Perú, Panamá y México (Mincomercio, 2017).

Gráfico 13: Acuerdos comerciales y comercio de Bienes de Colombia.



Fuente: DANE, DIAN; cálculos MINCIT, OEE

Cabe resaltar que economías desarrolladas como los Estados Unidos y la Unión Europea tienen sistemas de preferencias arancelarias unilaterales y discrecionales como la Ley de Preferencias Andinas (ATDEA, por sus siglas en inglés) y el Sistema General de Preferencias (SGP) de la Unión Europea, que no solamente son de carácter unilateral, sino que están sujetos a revisión periódica y discrecional. De este modo, estas preferencias no abarcaban todo el ámbito de bienes, y su temporalidad generaba incertidumbre a los empresarios exportadores. En este sentido, los acuerdos comerciales otorgan estabilidad en las preferencias arancelarias (Mincomercio, 2017).

Durante este periodo (2005-2018) la participación de las exportaciones con acuerdos comerciales respecto las totales aumentó desde cerca de 25% hasta más del 63% en 2018. Mientras tanto, las importaciones pasaron de cerca del 30% hasta el 65%, lo cual implica un ahorro considerable para los empresarios que usan insumos y bienes de capital importados.

Entre 2005 y 2018, las exportaciones a países con acuerdo comercial crecieron a una tasa promedio anual de 13.3% en valor y 21.5% en volumen, mientras que las importaciones lo hicieron a 13.9% en valor y 12.9% en volumen. (Mincomercio, 2017). Los acuerdos comerciales garantizan la permanencia de estas preferencias con estos países y adicionalmente estimulan la inversión extranjera directa gracias a la certidumbre jurídica que generan estos acuerdos.

Tabla 9: Variables entorno político, Gubernamental e Institucional

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

Fuente: Elaboración propia

5.6. Entorno Internacional

5.6.1. Comercialización de los productos en otros países.

Colombia es la 55° mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja 53° de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). En 2017, Colombia exportó \$ 39,1 Mil millones e importó \$ 44,3 Mil millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$ 5,18 Mil millones. En 2017 el PIB de Colombia fue de \$ 314 Mil millones y su PIB per cápita fue de \$ 14,5 Mil.

Las principales exportaciones de Colombia son Petróleo crudo de petróleo o minerales bituminosos (\$11,1 Mil millones), Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos similares, obtenidos de la hulla (\$7,63 Mil millones), de acuerdo a la clasificación del Sistema Harmonizado (HS) (OEC, 2019).

Las principales importaciones son Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otra parte, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceites (\$2,81 Mil millones), Aparatos emisores de radiotelefonía, radiotelegrafía, radiodifusión o televisión, incluso con aparato receptor o de grabación o reproducción de sonido incorporado;

cámaras de televisión; videocámaras, incluidas las de imagen fija; cámaras digitales (\$1,99 Mil millones) (OEC, 2019).

Los principales destinos de las exportaciones de Colombia son los Estados Unidos (\$11,1 Mil millones), Panamá (\$2,58 Mil millones), China (\$2,02 Mil millones), los Países Bajos (\$1,86 Mil millones) y México (\$1,56 Mil millones). Los principales orígenes de sus importaciones son los Estados Unidos (\$11,7 Mil millones), China (\$8,58 Mil millones), México (\$3,47 Mil millones), Brasil (\$2,42 Mil millones) y Alemania (\$1,86 Mil millones).

En 2017 Colombia exportó \$39,1 Mil millones, lo que es el 55° exportador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las exportaciones de Colombia han decreció a una tasa anualizada del -9,4%, de \$63,8 Mil millones en 2012 a \$39,1 Mil millones en 2017. E importó \$44,3 Mil millones, lo que es el 52° importador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las importaciones de Colombia han decreció a una tasa anualizada del -4,3%, de \$55,6 Mil millones en 2012 a \$44,3 Mil millones en 2017 (OEC, 2019).

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

Según el IDEAM (2019), en 2018 Colombia perdió 197.159 hectáreas de bosque, comparado con la tendencia de crecimiento del fenómeno que se esperaba para 2018, la entidad informó que se evitó la deforestación de 40.360 hectáreas de bosque natural que estaban amenazados por esta problemática y asegura que, en cuatro de las cinco regiones del país disminuyó la deforestación: Amazonas, Andina, Caribe y Pacífico, específicamente, la Andina presentó la mayor reducción de superficie deforestada con el 23,5%, es decir, 8.656 hectáreas menos que en 2017, pasando de 36.745 hectáreas a 28.089 hectáreas.

En la Amazonía, la deforestación disminuyó en 5.971 hectáreas, pasando de 144.147 hectáreas deforestadas en 2017 a 138.176 hectáreas en 2018. Sin embargo, continúa siendo la región más deforestada del país (concentra el 70% de toda la problemática). De hecho, de los cinco departamentos más deforestados, cuatro son amazónicos. La lista la encabeza Caquetá, sigue Meta, Guaviare, Putumayo y Antioquia. Para el caso de Caquetá cabe aclarar que la deforestación se redujo en 13.000 hectáreas, y en Meta aumentó en 8.000 (IDEAM, 2019).

El principal motor de la pérdida de bosque en el país, según el Ideam, es la praderización orientada a la usurpación y acaparamiento de tierras, siembra de cultivos de coca, malas prácticas de ganadería extensiva, extracción ilícita de minerales y madera, construcción de vías no autorizadas por el Estado, ampliación de la frontera agrícola en áreas no permitidas y tala ilegal, quemas e incendios provocados, en ese orden (El Espectador, 2019).

Tabla 10: Variables del Entorno Internacional

VARIABLES ENTORNO INTERNACIONAL		O/A	OM	om	AM	am
1	Comercialización de los productos en otros países	O	X			
2	Oscilación de las tasas de cambio	A				X
3	Formar parte de los tratados o acuerdos de libre comercio	O	X			

Fuente: Elaboración propia

5.7. Entorno Tecnológico

5.7.1. Mecanización o automatización de procesos

Tras las revoluciones industriales que se han tenido la ingeniería ha impulsado el desarrollo de áreas como la mecánica, la electrónica y la robótica que, aplicadas a la producción en masa, logran consolidar la automatización de los procesos industriales a través de sensores, transmisores de campo, sistemas de control, software y recolección de datos. Lo que, en este momento, exige a las empresas optimizar su producción.

Las maquinas son necesarias para que de una manera eficaz y eficiente se produzcan los bienes o servicios, y así alcanzar una mayor participación en el mercado y aumentar su competitividad. La automatización es la implementación de sistemas y tecnologías inteligentes para operar las maquinarias y controlar la producción, prescindiendo de la operación humana en trabajos que requieren un esfuerzo mayor o representan un riesgo para la salud y el bienestar de los trabajadores. (Herramientas Empresariales, 2019)

En el sector industrial se distinguen tres tipos de automatización según el grado de producción y las necesidades de las empresas:

- Automatización fija: diseñada para la manufactura a gran escala: Se utiliza una maquina o equipo especializado para producir parte del producto o el producto en una secuencia fija y continua.
- Automatización programable: adecuada para un volumen de producción pequeño, segmentado por lotes. Permite cambiar o reprogramar la secuencia de operación, por medio de un software, para incluir las variaciones del producto
- Automatización flexible: pensada para un nivel de producción medio. Es la ampliación de la automatización programable. Reduce el tiempo de programación del equipo y permite alternar la elaboración de dos productos (en series) al mezclar diferentes variables.

Las ventajas que brindan la mecanización y/o la automatización de procesos son:

- Disminuye los costos de fabricación.
- Disminuye los errores en los procesos.
- Aumenta la eficiencia del proceso productivo.
- El procesamiento de la información de toda la producción se hace mucho más rápido.
- Agiliza la respuesta a las demandas del mercado.
- Favorece la competitividad empresarial.
- Mejora la seguridad de los procesos y la calidad de la producción.
- Permite hacer un control de calidad más exacto.
- Control de todos los procesos.
- Reparación remota.
- Uso eficiente de la energía y la materia prima utilizada para el producto,
- Producción flexible y escalable.

Para Colombia, en todos sus sectores económicos es necesario introducir modelos de automatización en los procesos industriales ya que se ha convertido en un método imprescindible para la evolución de los sectores de la economía del mundo, y en este caso Colombia no puede perder competitividad. El presidente de ISA Colombia, afirmo que existen diferentes retos que evidencian que estamos frente a una nueva revolución en la tecnología de automatización como lo es la industria 4.0. (VIDMAR, 2019)

Por ello, asegura que debemos aprovechar este escenario para poder incidir positiva y lo suficientemente rápido en nuestras compañías. No hacerlo nos llevaría a dar ventajas frente a otros países y vivir un nuevo receso en la industria del país por falta de competitividad. (Vanguardia, 2017) .

Según la revista Dinero, para el año 2020 se proyecta que el grado de automatización en el sector empresarial colombiano será de entre el 25% al 30%, lo cual implica un enorme reto en materia de apropiación de la tecnología y mejoramiento de las competencias de los empleados. Un estudio de Manpower Group puso en evidencia que el 45% de los trabajos podrían ser reemplazados por la tecnología actual. Dado que las tareas cotidianas como ingresar a aplicaciones empresariales, hacer cálculos, extraer datos estructurados de documentos, recopilar estadísticas de medios sociales, entre otras, serían hechas por máquinas.

Gráfico 14: Procesos en los cuales tendrá mayor presencia la robótica



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

Esto generará grandes beneficios y permitirá impulsar la innovación, brindar excelencia de servicio y aumentar la productividad al interior de las organizaciones, así como generar una mayor flexibilidad y desarrollo de conocimiento. Según una encuesta aplicada por Deloitte a nivel global, los empresarios indican que su principal prioridad ahora y en los próximos años es la mejora continua del proceso y el incremento de los niveles de automatización. Justamente el 30% de ellos consideran como prioridad tecnológica la automatización de procesos frente a implementar software analítico y computación en la nube. (Dinero, 2017).

5.7.2. Obsolescencia tecnología y la reposición de equipos

La obsolescencia es un término que se refiere a la vida útil, o valor de uso, de un artefacto o servicio en función del tiempo, y en el contexto económico se asocia con la depreciación.

En las empresas la obsolescencia se las en los equipos por diferentes cosas, por ejemplo, la baja producción de la maquinaria, el fallo constante de la maquina en su proceso, lo cual a corto y largo plazo causa efectos colaterales en las producciones de la empresa. (Lino García Morales, 2014).

En sí, en las empresas se puede clasificar obsoleto una herramienta mediante tres conceptos:

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

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

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

equipo este equipo es obsoleto, debe haber un plan para reemplazarlo, y por el otro, que ha perdido todo su valor.

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

5.7.3. Lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos

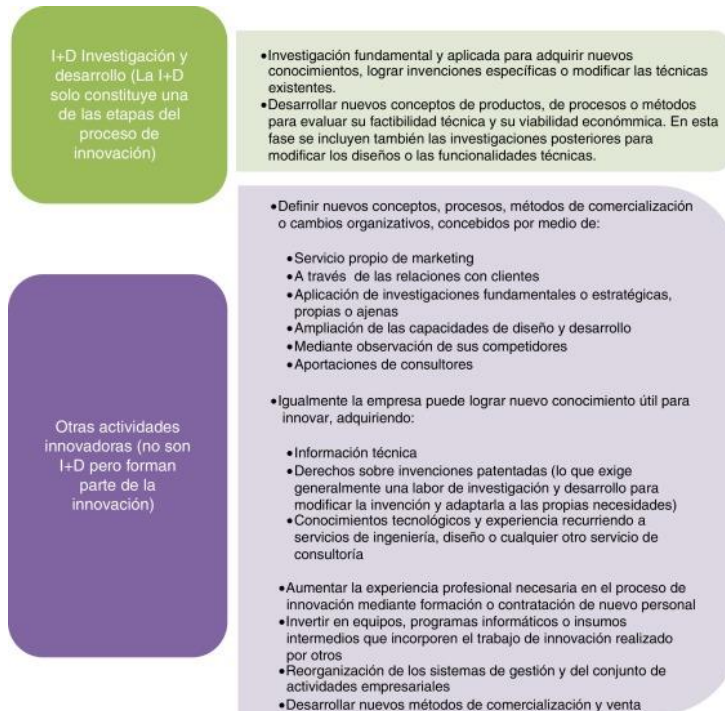
En el Manual de Oslo se define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones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

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

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

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

Figura 18:La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano



Fuente: Robayo (2016)

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

Por otra parte, el Marketing está migrando de empresas como Facebook, e Instagram a herramientas como WhatsApp por el hecho de que las personas no les gusta hablar para pedir un domicilio. El marketing como proceso está cambiando, se dice que las empresas empezarán

a invertir en blogs profesionales, TV Branded channels, como YouTube, y la realización de Podcast. Esta será una de las tendencias empresariales para este año. Los podcast, post y vídeo permiten crear contenidos de marca sin hora ni día, además, al ser descargables, los usuarios pueden leerlos, verlos o escucharlos dónde y cuándo quieran. Estos, permitirán mejorar el posicionamiento de marca y el engagement de los clientes (Fuente, 2018).

5.7.4. Altos costos de las maquinarias y equipos importados

Colombia está creciendo y posicionándose en el mercado mundial cada día más, por eso, adaptarse a los cambios que se avecinan es primordial. Se sabe que el País no es líder en producción tecnológica, sí lo es en los mecanismos que facilitan traer productos de otros países, lo que se convierte en una gran oportunidad de crecimiento para las empresas colombianas. La importación de diferentes herramientas como maquinarias son importantes en el País. Incluso, en el 2017, las maquinarias representaron el 24% de las importaciones del país, siendo el producto más importado. (OEC, 2019).

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

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

En el País hay una deficiencia en la formación de talento humano capacitado en tecnología y en procesos tecnológicos complejos. Uno de los ejemplos más señalados es Corea, uno de los países con mayor desarrollo de las tecnologías de la información, según la ITU. Sin embargo, esta posición no solo se logra por la construcción de infraestructura tecnológica, sino también

en el despliegue de políticas públicas que promueven el tránsito a una sociedad de la información como una vía para el desarrollo económico y social.

Este impulso desde el sector público sumado a que las reformas educativas que incorporaron el uso de tecnologías no se limitaron a una sola gestión, sino que se expandieron y mejoraron durante más de dos décadas logrando que la realidad educativa del país asiático esté vinculada con las TIC. Estas relaciones entre ambas actividades son gestionadas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MEST), máxima institución que desarrolla las directrices de las políticas educativas en el país asiático. Una de sus medidas principales dentro de la estrategia tecnológica ha sido la introducción del e-learning en todos los niveles educativos. (BCN Programa Asia Pacífico, 2016).

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

La productividad está en una encrucijada, pues se requiere mejorarla para que crezca la economía, pero la mala calidad de la educación no lo permite y los que trabajan tampoco buscan formarse para cualificar su rendimiento laboral, por costos, por falta de incentivos y tiempo (EL TIEMPO, 2014). El sector de la industria manufacturera, por ejemplo, luce como un reflejo de la situación general. En lo corrido de del año 2019, hasta julio, el crecimiento de la producción industrial fue de 1,8 por ciento, pero el empleo que da el sector se redujo en 0,2 por ciento. (EL TIEMPO, 2019).

Tabla 11: Variables del Entorno Tecnológico

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

Fuente: Elaboración propia

5.8. Entorno Jurídico

5.8.1. Proyecto de ley para impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las MiPymes en Colombia

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

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

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

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

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

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

5.8.3. Ley de Financiamiento de 2019

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

normalización de tributos, medidas que combaten las evasiones y el régimen especial para las mega inversiones y MiPymes.

Los 7 aspectos de la Ley de financiamiento son:

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

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

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

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

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

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

Tabla 12: Variables del Entorno Jurídico

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

Fuente: Elaboración propia

5.9. Entorno Medioambiental

5.9.1. Factores medioambientales

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

disminución de la productividad, afecta de forma negativa los servicios ecosistémicos de los suelos, que conllevan a la pobreza y el desarraigo de la tierra (IDEAM-U.D.C.A, 2015).

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

El IDEAM (2019), en el Estudio nacional del agua 2018, indica que los departamentos con mayor potencial a la erosión hídrica en Colombia son: Antioquia, Santander, Boyacá, Cundinamarca, Caldas, Risaralda, Quindío, Chocó, Tolima, Cauca y Nariño. Puesto que se trata de las áreas en las que se concentra el desarrollo económico y social del país se hace necesario focalizar recursos y acciones tendientes al monitoreo y control de la erosión.

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

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

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

5.9.2. Reconocimientos legales otorgados por entidades ambientales.

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

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

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

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

5.9.3. Implementación de tecnologías ambientales y productivas

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

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

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

A nivel nacional Tecniamsa S.A. E.S.P. tiene plantas de esterilización, remediación, aprovechamiento, incineración, tratamiento de residuos líquidos industriales, bodegas para almacenamiento de residuos industriales, piscinas de tratamiento, celdas de seguridad para disposición final y cuartos fríos para almacenamiento de residuos hospitalarios. Además, de la primera aplicación para la gestión de residuos en Colombia (Tecniapp2.0) que ofrece servicios como programación de entregas, generación de certificados y seguimiento trazabilidad de procesos.

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

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

5.9.4. Desarrollo de nuevos materiales como estrategia ambiental

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

Por otra parte, el mercado busca no solo ofrecer alternativas que replacen la madera nativa, sino también, que replacen el plástico, ese es el caso evidenciado en un estudio realizado por técnicos e ingenieros de la Universidad Aalto y el Centro de Investigación Técnica VTT en Finlandia, al combinar fibras celulósicas de madera y proteína de seda de telaraña generando un material resistente y flexible que podría reemplazar al plástico y ser utilizado en productos médicos, fibras quirúrgicas, la industria textil, empaques y envoltorios (El Espectador , 2019).

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

5.9.5. Políticas de protección ambiental.

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

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

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

5.9.6. Aprovechamiento forestal

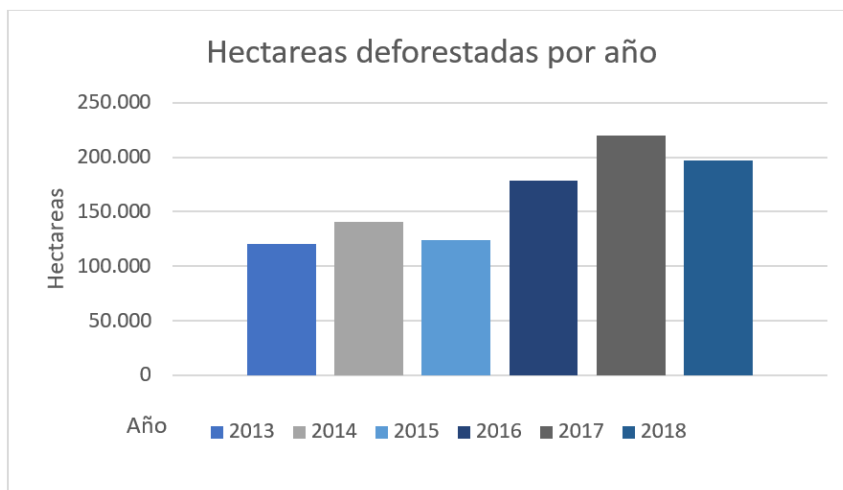
Un sistema es un conjunto de factores, pasos, etapas o acciones relacionados en forma ordenada para lograr un objetivo, en este caso el aprovechamiento (forestal) de impacto reducido (AIR), este implica pequeños cambios en relación con el aprovechamiento convencional, pero con grandes repercusiones en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

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

Según el IDEAM para el periodo 2000 – 2005 se identificaron 1.578.012 ha deforestadas que representan un promedio agregado de 315.602 ha/año y en el periodo 2005 – 2010 se

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

Gráfico 15: Hectáreas deforestadas por año



Fuente: Elaboración propia, cifras IDEAM

Tabla 13: Variables del Entorno Medioambiental

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

Fuente: Elaboración propia

5.10. Entorno Cultural

5.10.1. Cultura emprendedora

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

Colombia ocupa el cuarto puesto en el listado de países con mayor número de emprendimientos innovadores en fase inicial, según la investigación “Apalancando la ambición y la innovación emprendedora” del Foro Económico Mundial (Portafolio, 2016).

"En Valle Impacta (programa de escalamiento empresarial liderado por la Cámara de Comercio de Cali y la Fundación Bolívar Davivienda) se contabilizan 102 emprendimientos que facturan en promedio más de \$3.500 millones al año", dijo Esteban Piedrahita, presidente de la Cámara de Comercio de Cali (EL País , 2019).

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

5.10.2. Cultura hacia el cuidado del medio ambiente

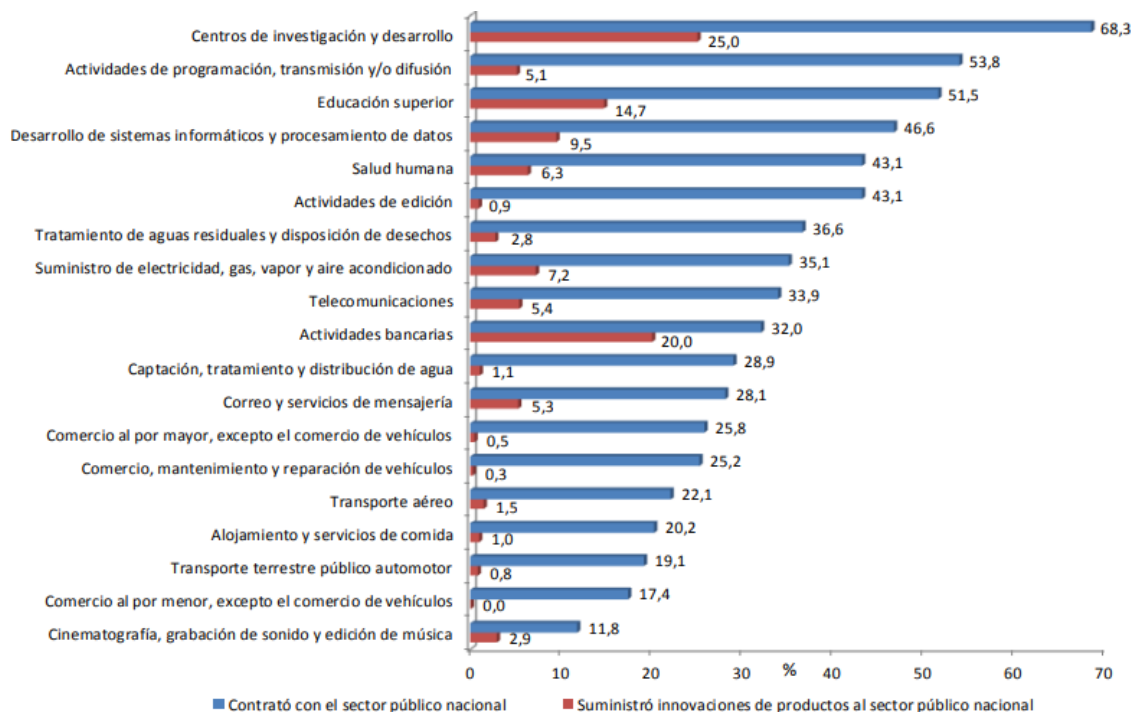
La Encuesta ambiental industrial (EAI), realizada por el DANE (2018), muestra que los establecimientos industriales realizaron inversiones en protección y conservación del ambiente en el año 2016 por valor de \$236.243 millones. Las categorías de protección ambiental en las que se efectuaron las mayores inversiones fueron: protección del aire y el clima (56,8%), gestión de las aguas residuales (32,6%) y gestión de residuos (3,9%).

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

5.11. Cultura tecnológica y de innovación

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

Gráfico 16: Contratos con el sector público y su relación con innovaciones de productos

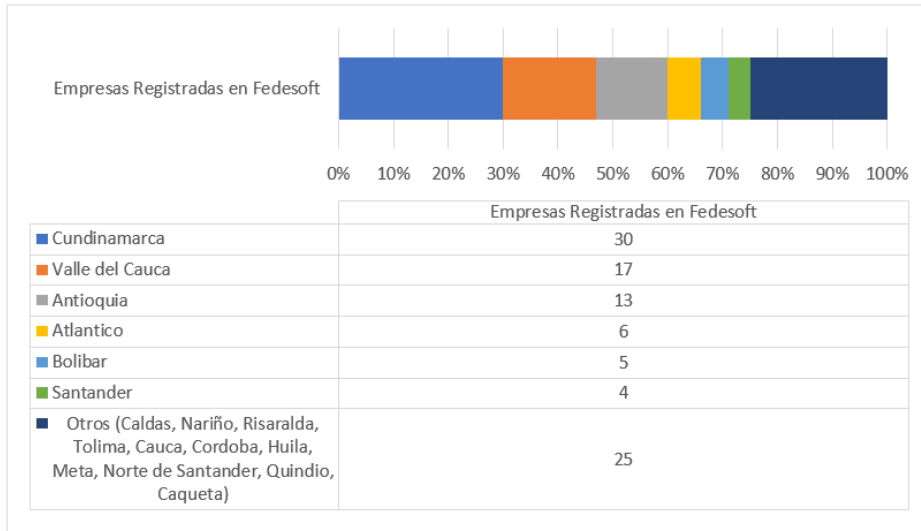


Fuente: DANE, EDITS (2018)

En el sector tecnología, la oferta colombiana es muy rica, hay compañías ofreciendo servicios de aplicaciones móviles, videojuegos, servicios financieros, telecomunicaciones, educación, entre otros; este mercado es movido por unas 6.000 firmas que venden 13.5 billones de pesos anualmente, representando el 1.6% del PIB (El País, 2018). Colombia tiene un total de 53

empresas registradas ante Fedesoft, y el valle del Cauca, con 17 empresas, es segundo departamento con más empresas afiliadas, solo superado por Cundinamarca (Bogotá) (FEDESOFTE , 2019).

Gráfico 17:Empresas por departamentos registradas en Fedesoft



Fuente. Elaboracion propia, datos Fedesoft

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

Tabla 14: Variables del Entorno Cultural

VARIABLES ENTORNO CULTURAL		O/A	OM	om	AM	am
1	Cultura emprendedora	O	X			
2	Cultura hacia el cuidado del medio ambiente	O		X		
3	Cultura tecnológica	o	X			

Fuente: Elaboración propia

5.12. Análisis Integrado del Entorno

Tabla 15 : Matriz Integrada del Entorno

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Personal que no cuenta con las competencias para el desarrollo de actividades. Entorno Social	Las empresas del sector estibero continuamente necesitan contratar personal para cargos operativos, en algunos casos para cargos medios y altos. Por lo tanto, precisan de personal con las competencias necesarias para cada uno de los puestos, siendo necesario para cargos operativos habilidades físicas, pero también técnicas para realizar trabajos más eficientes. Por otro lado, para cargos administrativos y gerenciales necesitan de personal con conocimiento más especializado, algo con lo que pocas empresas del sector cuentan, debido a la limitada población que cumple con estos requerimientos, lo que hace más difícil los procesos de contratación para este tipo de cargos.	En Colombia, para el año 2017, la población económicamente activa (PEA) se distribuye de la siguiente manera: 15,2% no posee ningún estudio, 23,2% completó la educación básica primaria, 5,7% completó la secundaria, 33,5% la educación media, 10,5% la educación técnica profesional y tecnológica, 8% la educación universitaria y sólo el 3,4% ha realizado algún postgrado. En los últimos 7 años la tendencia que se ha presentado, es una disminución de las personas con ningún tipo de estudio y un aumento de las personas con educación media y educación universitaria, sin embargo, el porcentaje de personas que poseen una educación media o menos sigue siendo bastante alto con el 77,2%.	La poca cantidad de fuerza laboral disponible con conocimientos especializados afecta a la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S. ya que la empresa necesita vincular este tipo de personas que brinden una visión más estratégica a la organización desde la alta gerencia, hasta los cargos medios y de supervisión. La falta de personal especializado presente en cada una de las actividades claves de la empresa dificulta una mejora continua en la organización y por el contrario, pueda presentarse un estancamiento, por esto se considera un factor amenazante para la empresa.
Redes de apoyo privadas y públicas para el fortalecimiento y sostenibilidad. Entorno Social	Las empresas del sector estibero pueden verse beneficiadas por estas redes de apoyo que ofrecen: opciones de crédito y diferentes soluciones financieras, transferencia de conocimiento, promoción, relacionamiento entre empresas y emprendedores, oportunidades de investigación e innovación.	En el país existen diversas instituciones y entidades públicas y privadas, fundaciones, unidades adscritas y redes nacionales de apoyo para pequeños y medianos empresarios como Bancoldex, Propaís, Vallempresa365, Endeavor, Corporación Ventures, Colciencias y cámaras de comercio.	Para Mundo Maderas S.A.S. hacer parte de estas redes puede resultar beneficioso por el intercambio de conocimiento, la oportunidad de ampliar su red de contactos a nivel nacional e internacional y crear nuevas relaciones comerciales que podrán servir de para potenciar la organización.
Iniciativa entorno a la generación de empleo en Colombia y la región. Entorno Social	El sector puede aprovechar este tipo de iniciativas para trabajar en conjunto con el ministerio de trabajo y nutrir sus procesos de contratación con personal idóneo tanto para trabajo operativo como administrativo.	El Ministerio del Trabajo, presentó en el transcurso del primer semestre del 2019, una iniciativa en política pública de empleo. Esta se concentra en tres pilares: formar a los trabajadores en las áreas que realmente necesita el país, impulsar el Servicio Público de Empleo (SPE) e incentivar el emprendimiento y fortalecimiento empresarial.	Al tener la necesidad constante vincular nuevo personal cada que surge un aumento de la demanda. La organización puede aprovechar estas iniciativas haciendo del sistema público de empleo (SPE) y las bolsas de empleo que hacen parte de este, para poder contratar personal de manera ágil y eficaz.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Alta TRM que beneficia a las exportaciones y aumenta los costos de importación por guerra comercial entre China y EE.UU. Entorno Económico	El sector puede aprovechar esta oportunidad para abrirse a mercados internacionales y animarse a exportar sus productos ya que obtendrán una alta remuneración, aunque deben cuidarse de importar tecnología, ya que el precio a pagar es bastante alto a comparación de años anteriores.	El dólar en Colombia ha alcanzado el precio más alto en la historia durante este año. En lo corrido de 2019, el peso colombiano ha presentado una devaluación frente al dólar de 6,9% y solo en el mes de agosto se ha devaluado un 4,4%. Esto debido a la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que los expertos estiman, aún está lejos de terminar.	Para la organización, la situación actual de la divisa puede repercutir en un aumento de pedidos de estibas para exportar. Además de ser un momento ideal y una gran oportunidad para buscar clientes a nivel internacional. sin embargo, la guerra comercial entre China y EE.UU es una gran amenaza ya que de continuar provocaría que los precios de los insumos, maquinaria y equipos traídos del extranjero sean mucho más altos.
Altos costos logísticos y poca inversión en las vías Entorno Económico	Para los integrantes del sector estibero, estos altos costos logísticos son muy representativos y se evidencia mayoritariamente en el transporte, teniendo en cuenta que los costos de transporte tienen relación con la situación actual de las vías y los costos del combustible (costos que también se han aumentado), se puede entender la conexión entre la poca inversión de las vías y los altos costos logísticos, lo que reduce el margen y afecta directamente a los ingresos de estas compañías.	Según la Encuesta Nacional Logística 2018, una empresa en Colombia destina, en promedio, 13,5% de sus ingresos a los costos logísticos. Para la zona del pacífico sur esta cifra es del 23,8%. Los componentes de este costo son: Almacenamiento (46,5%), Transporte (35,2%), Administrativos (11,1%) y otros costos (7,2%). A esto se le suma, la poca inversión en las vías, según el gobierno la inversión en obras civiles viales en el primer trimestre del año 2019, aumentó en 6.5%, lo que sigue siendo poco, teniendo en cuenta que el año anterior esa cifra estaba en negativo y solo 9 de los 29 proyectos de cuarta generación avanzaban sin inconvenientes. Se prevé que para los meses siguientes el 82% de los proyectos estén en movimiento.	Para la Mundo Maderas de Colombia S.A.S. la logística es uno de los más factores más importantes, ya que el espacio de almacenamiento es limitado y es necesario un que el transporte sea efectivo para que exista una alta rotación del producto, cualquier inconveniente con el proveedor de transporte genera mayores gastos de tiempo y dinero, por esto, la gestión del transporte se convierte en una de las actividades principales de la organización.
Financiación por medio de FINAGRO. Entorno Económico	El sector se beneficia de FINAGRO ya que este otorga recursos a las entidades financieras, para que éstas a su vez otorguen créditos a proyectos productivos, de transformación, comercialización, servicios de apoyo, actividades	FINAGRO ofrece recursos de crédito que permiten financiar las actividades relacionadas con la Producción, Agroindustria y Servicios de Apoyo en el sector agropecuario y actividades rurales. En el 2018, la entidad colocó \$15,26 billones en créditos para el desarrollo de proyectos productivos	La organización puede aplicar a créditos que tienen condiciones especiales favorables para financiar proyectos desarrollados por la población individualmente calificada como víctima del conflicto armado interno, desplazada o reinsertada.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
	rurales y microcrédito, además incentivos forestales y créditos especiales para algunas actividades	agropecuarios y de desarrollo rural en Colombia. Presentando un crecimiento del 3% frente al 2017 y se espera para el 2019 un crecimiento del 7% en créditos colocados.	
Iniciativas Clúster que impulsan la competitividad del Valle del Cauca Entorno Económico	Actualmente, en la región no existe un clúster relacionado con las actividades de producción y transformación de la madera, de tal modo que las empresas del sector maderero tiene la oportunidad de integrarse a manera de clúster con el fin de crear estrategias para impulsar su potencial, aportando a la economía regional y ganando mayor visibilidad	Los 6 Clúster existentes en la región registraron ventas por COP 43 billones en 2016, equivalentes a 51,1% del PIB del Valle del Cauca y tuvieron un crecimiento real de 5,1% en 2016, 2,9 pps más que el total de las empresas del departamento. En 2017 aumentaron el número de personas empleadas ayudando a contrarrestar el desempleo en la región.	Para Mundo Maderas de Colombia S.A.S. buscar aliados pertenecientes al mismo sector puede aportar para gestionar una red de proveedores locales, de transporte, logística y auxiliar de apoyo que permita atender una demanda mayor.
Crecimiento de la inversión extranjera, la producción industrial y aumento del número de exportaciones en el Valle del Cauca Entorno Económico	Para el sector es importante la llegada de estos capitales extranjeros, ya que permite la creación de empresas manufactureras y de servicios que pueden aportar a las actividades claves de otras empresas, como proveedores, clientes, actividades de apoyo, entre otros. Igualmente, esto genera una mayor competitividad lo que obliga a las empresas del sector a gestionar mejor sus recursos para no quedarse atrás. En consecuencia, a medida que exista un enriquecimiento en la región y un crecimiento de la producción industrial, las grandes empresas demandarán mayores productos y servicios al sector, además de tener una mayor capacidad de compra. Por su parte, el aumento de las exportaciones genera márgenes más altos de ganancias e implica la entrada de mucho más capital extranjero a la región directamente a las empresas.	Durante el 2018, la inversión extranjera directa en el Valle del Cauca se incrementó en un 55% con montos mayores a USD\$180 millones, gracias al trabajo de Invest Pacific junto con la alcaldía de Cali, Para este año, la meta es de lograr inversiones cercanas a los USD\$183 millones. También, entre enero y septiembre de 2018, la producción industrial de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira presentó un aumento del 2,4% en relación con el año anterior. Por otra parte, el valor de las exportaciones totales del Valle del Cauca en 2018 aumentó 5,3%. Además, el número de partidas arancelarias exportadas por el Valle del Cauca en 2018 registró un crecimiento de 4,1% frente a 2017, pasando de 1.970 a 2.051.	Para Mundo Maderas de Colombia, el crecimiento productivo evidenciado en la región se traduce en una mayor demanda de estibas y servicios relacionados, también, una mayor competencia debido a las empresas emergentes que se están conformando y las que pueden llegar a futuro. Además, el aumento de las exportaciones obliga a la organización a aumentar su capacidad de producción de estibas para exportar, las cuales tienen mayores requerimientos y necesitan de mayor tiempo que las nacionales, por lo que la capacidad de producir estibas de este tipo es aún más limitada en la organización.
Generación de programas e	En el sector este tipo de incentivos permite que la industria se apalanque en los diferentes	El Gobierno Nacional genera diferentes programas para que las empresas pymes puedan	Para la organización este tipo de incentivos son herramientas que le puede permitir

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
incentivos, orientados al fomento de I+D en las Pymes Entorno Político, Gubernamental e Institucional	programas para generar un crecimiento sostenible en sus organizaciones ya que no solo les permite financiamiento sino también orientación en los diferentes procesos que se lleven a cabo para que estos sean rentables y productivos, de igual forma se incentiva a la innovación de productos y servicios.	consolidar sus negocios, desarrollar diferentes prototipos de productos aplicando la innovación con la ayuda de recursos que se canalizan a través de diferentes convocatorias y entidades como lo son FOMIPYME, COLCIENCIAS, SENA, BANCOLDEX, BID, USAID	desarrollar nuevos productos, generar innovación, incrementar la productividad de sus procesos por medio de diferentes programas de asesoría e incluso crear nuevas líneas de negocio que les garantice sostenibilidad en el mercado.
Incumplimiento de los acuerdos de Paz	En el sector esto puede generar miedo en la población de sectores vulnerables y en los reinsertados que puede provocar un descenso y deserción de la mano de obra que es empleada en las empresas buscando movilizarse a otras áreas donde se sientan más seguros. De igual forma la reactivación de la guerra puede generar diferentes dificultades frente a la movilización de los productos y materia prima si se extrae en zonas de alto riesgo.	La fase de Implementación del proceso ha tenido diversos traspies, en el último de ellos Rodrigo Londoño, presidente del partido Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común (Farc), estableció que pedía perdón al País y a la comunidad internacional, por los desertores del proceso ya que algunos de ellos, en cierto momento, fueron sus voceros. De igual modo, señaló que el 90% (12.000) de los excombatientes siguen involucrados con el proceso de paz, a pesar de que miembros importantes de la ex organización guerrillera desertarán del proceso por supuestos incumplimientos en lo pactado (W Radio, 2019).	Siendo el nacimiento de la organización un proyecto de carácter inclusivo para los reinsertados y desmovilizados de diferentes organizaciones armadas disidentes, es importante tener en cuenta que la situación política puede llegar a afectar la relación entre el gobierno y este tipo de iniciativas, ya que se pueden afectar de manera crítica los programas de financiación, proyectos y ayudas para el posicionamiento de diferentes empresas que participan dentro de este esquema.
Políticas públicas adoptadas por los gobiernos mundiales frente al cambio climático y su incidencia en el uso de la madera como materia prima	El sector puede verse amenazado económicamente por estas políticas, ya que al ser adoptadas por el gobierno, las obligaciones con respecto a la recolección y uso de la madera podrían ser más exigentes, además de aumentar la rigurosidad en la imposición de sanciones a las empresas que no demuestren el uso de madera reforestada, por lo que algunas empresas del sector se verán obligadas a adquirir nuevas estrategias, incluso, cambiar de proveedores, algo que dispone de tiempo y dinero, ya que repercute directamente en la producción.	la Unidad de Economía del Cambio Climático de la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ha elaborado doce documentos en los cuales se presentan recomendaciones de políticas públicas alrededor de agricultura; agua, biodiversidad y bosques. En uno de estos documentos resalta la creciente extracción de madera, la mayor demanda de leña, incremento de la infraestructura e incentivos económicos con enfoque incorrectos como los causantes de la deforestación y el cambio climático.	Mundo Maderas de Colombia S.A.S. tiene la ventaja de usar madera reforestada 100% legal, sin embargo, estas políticas propuestas por CEPAL pueden repercutir en mayores requerimientos en el uso de la madera, nuevas obligaciones en cuanto al tratamiento que se le da a esta y sus desechos, así como un límite para el uso de este material. Por esto, se considera como una posible amenaza por lo que es importante para la empresa llevar un seguimiento en los siguientes años de la evolución de estas políticas en el país.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Negociaciones de Colombia con China	Para el sector la importación de productos sustitutos que pueden llegar a ser más baratos representa una amenaza tangible dado que existe una falta de protección en el sector si entran nuevos competidores extranjeros. Por otro lado la entrada a este tipo de economías de gran escala y poder lograr un acuerdo para realizar intercambios de productos entre ambas economías siendo la nuestra más vulnerable puede resultar en nuevas barreras para la exportación con un cambio de requisitos técnicos de calidad que se imponen desde una economía más globalizada, obligando así las empresas a reestructurar sus procesos para ser más competitivas.	El gobierno de Colombia quiere un TLC con China, pero quiere uno en el que los dos países ganen, Colombia requiere inversiones en campo tecnológico, agrícola y energético según establecen los voceros del gobierno colombiano. Con la firma del TLC, China podría pasar a ser el primer socio comercial del País donde actualmente EE. UU. Ocupa la primera plaza. Actualmente China es el segundo socio comercial de Colombia y el segundo inversor de Asia en el país, pero con un volumen aún muy bajo, de 40 millones de dólares anuales, que el Gobierno de Duque quiere ampliar.	Para la organización esto implica la necesidad de establecer acuerdos de compra con sus clientes y la reestructuración de procesos generando así un gran impacto en cómo ha sido su funcionamiento hasta ahora, con el fin de ser competitivos frente a las amenazas de una gran economía como es la de China que afecta las diferentes empresas colombianas compitiendo en precios.
Comercialización de productos en otros países y formar parte de tratados o acuerdos de libre comercio Entorno Internacional	El crecimiento de las exportaciones, así como la posibilidad de exportar los propios productos del sector puede representar un clima propicio de crecimiento positivo para el sector de ser bien aprovechado.	A la fecha, Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales (incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial): CAN (1973), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá (2011), E.U. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico (2016). En América Latina, en número de acuerdos, Colombia ocupa el quinto lugar detrás de Chile, Perú, Panamá y México (Mincomercio, 2017). En 2017, Colombia exportó \$ 39,1 Mil millones e importó \$ 44,3 Mil millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$ 5,18 Mil millones. En 2017 el PIB de Colombia fue de \$ 314 Mil millones y su PIB per cápita fue de \$ 14,5 Mil.	La apertura comercial con otros países como Estados Unidos, México, Brasil entre otros, incrementa la posibilidad de que los clientes de la empresa Mundo Maderas S.A.S. como exportadores requieran mayores cantidades de estibas, entre ellas aquellas de tipo exportación lo que se traduce una oportunidad de crecimiento productivo para la organización.
Mecanización o automatización de ciertos	Los avances de automatización en los procesos productivos en la industria han generado un gran impacto en la productividad y en los procesos	Según la revista Dinero, para el año 2020 se proyecta que el grado de automatización en el	Para la empresa implementar procesos mejorados con automatización le podría

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
<p>procesos productivos optimizando y mejorando procesos.</p> <p>Entorno Tecnológico</p>	<p>logísticos de la industria, esto debido a que se entregan productos de la mejor calidad en tiempos bastante reducidos, con cantidades mínimas de desperdicios y con la seguridad de que la información que genera cada proceso permite la toma de decisiones más acertadas.</p>	<p>sector empresarial colombiano será de entre el 25% al 30%, lo cual es un enorme reto en materia de tecnología y mejoramiento de competencias de los empleados. Un estudio de Manpower Group puso en evidencia que el 45% de los trabajos podrían ser reemplazados por la tecnología actual.</p>	<p>permitir aumentar su cuota del mercado y su productividad.</p> <p>Por otro lado se eliminan fallos, defectos y riesgos que son muy comunes en el trabajo de los operario permitiendo tener mayor control de la producción y la planta.</p>
<p>Alto grado de obsolescencia tecnológica ocasionada por los rápidos cambios que no dan tiempo de respuesta, pero reposición de equipos debido a la capacidad de inversión</p> <p>Entorno Tecnológico</p>	<p>Para el sector la obsolescencia de las máquinas por llegada de nuevas tecnologías de automatización en los diferentes procesos de producción representa pérdidas si no se está a la vanguardia y debidamente adaptado a estos cambios en el entorno, ya que si bien el cambio de máquinas pueden representar grandes beneficios también hay que tener en cuenta que estas pueden ser reemplazadas casi que inmediatamente.</p>	<p>La entrada de nuevos dispositivos o herramientas al mercado con cambios significativos en funciones causan en si una obsolescencia a la herramienta la cual está sustituyendo. Todo este cambio continuo genera en las Pymes o MiPymes, un desequilibrio en el mercado dado que, las empresas con mayor capacidad al cambio son las que son fuertes en el mercado y esta diferencia generada por su adaptación y mejora en tecnologías, causa en efecto un desequilibrio del mercado (Doménech et al.,2017).</p>	<p>La obsolescencia puede impactar a la empresa debido a que la maquinaria para la producción de estibas ha avanzado mucho desde la creación de la empresa, hoy en día la automatización de los procesos puede representar una gran diferencia en la productividad de la empresa, además cada vez es más imprescindible ser conscientes de la vida útil de las máquinas que si bien pueden ser funcionales generan fallos cada vez más frecuentes en la producción y requieren más reparaciones y mantenimiento lo que incrementa los costos.</p>
<p>Poca formación y capacitación del personal en procesos con alto grado de innovación tecnológica.</p> <p>Entorno Tecnológico</p>	<p>El sector está expuesto a las nuevas exigencias laborales del mercado internacional para la preparación y reclutamiento de personal capacitado en las nuevas tecnologías. Sin embargo, la situación laboral en Colombia permanece con la misma tendencia pues existe falta de personal capacitado en estas áreas para cumplir con los requisitos que algunas empresas desean, esto genera de igual forma presión en el mercado laboral. Los empresarios desean reclutar personas ya capacitadas pues existen diferentes barreras para la capacitación del personal</p>	<p>Según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), el 87,2 % de las empresas están desarrollando o preveen implantar planes de capacitación para sus empleados. Mayormente se enfocan en el personal vinculado a la producción (48,8 %) y en menor medida a la innovación y desarrollo (4,1 %) entre otros segmentos. Los desafíos de las capacitaciones: la falta de disponibilidad de los funcionarios por tiempo y horarios (37,3 %), el presupuesto limitado (28,9 %) y la falta de programas especializados es un problema que señalaron 7,7 % de las empresas encuestadas. En</p>	<p>Como política la empresa emplea personas reinsertadas del conflicto armado, así como personas con poca y nula experiencia laboral, los cuales de una u otra forma generan aprendizaje por observación dentro de la organización, por tanto, ingresan con poca formación y capacitación para procesos más innovadores frente al avance tecnológico que se vive actualmente de manera global. Por otro lado, la organización siendo catalogada como empresa mediana aún cuenta con posibilidades de implementar mejoras en diferentes procesos productivos por medio de</p>

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
	especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas.	menor medida, los costos de los programas (2,8 %) y la alta rotación de personal (2,1 %). Para Javier Echeverri, Country Manager de Manpower Group Colombia, la capacitación es un tema clave para las empresas, sobre todo por el contexto donde la tecnología ha transformado todas las dinámicas de las compañías, pero es usual que las capacitaciones no sean prioritarias para las organizaciones como las micro, pequeñas y medianas empresas.	innovación tecnológica la cual aún hoy en día no se ha implementado. El cambio tecnológico impulsa a la organización a implementar nuevas maneras de gestionar los procesos y para ello requiere personal capaz de adaptarse a esto por medio de capacitaciones generando de igual manera una transformación de los puestos de trabajo actuales así como el fomento de la formación de sus empleados.
Iniciativa del gobierno para impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las MiPymes en Colombia Entorno Jurídico	El Pacto por el emprendimiento, una línea estratégica del Plan Nacional de Desarrollo (PND) del actual gobierno: se enfoca en lograr que las empresas de todos los sectores económicos, durante todo su ciclo de vida, cuenten con una mayor formación, formalización y acompañamiento en un entorno propicio para hacer negocios y puedan aprovechar la tecnología para generar una oferta exportable. especialmente las MiPymes	Con esta apuesta del actual gobierno nacional se espera que durante los cuatro años 4.000 Mipymes estén participando en el programa de Fábricas de Productividad. En él pueden identificar las falencias de los procesos productivos con respecto a los competidores y adoptar tecnologías que se reflejen en mayores utilidades.	La mayoría de empresas en Colombia son MiPymes (90%) y presentan dificultades similares, que pueden ser resueltas desde este tipo de iniciativas. Es por eso que empresas como Mundo Maderas de Colombia S.A.S., que están en busca de consolidación y crecimiento, tienen la oportunidad de aprovechar convocatorias, facilidades de financiamiento, apoyo en el diagnóstico, asistencia técnica y acompañamiento que estipula el Plan Nacional de Desarrollo (PND).
Ley de Financiamiento de 2019	Tiene como objetivo enmendar el desfinanciamiento del Presupuesto General de la Nación de 2019, que se encuentra tasado en 25,6 billones de pesos por el gobierno actual, por lo que en todo sector económico se verá reflejado las medidas para lograr dicho objetivo.	La ley de financiamiento ofrece beneficios para las pequeñas y medianas empresas, una gran oportunidad para Mundo Maderas de Colombia S.A.S. dentro de su perspectiva de crecimiento y ampliación.	Ley de Financiamiento plantea la disminución del cobro de impuestos como medida de evasión tributaria, para incentivar la creación de MiPymes formales y, en consecuencia, promover la economía colombiana y generar más empleo.
Factores medioambientales	La materia prima legal para la elaboración de productos de madera proviene de los bosques implantados, en su mayoría, y de los bosques nativos, en un pequeño porcentaje. Una variación en los diferentes factores medioambientales que afectan el suelo, el agua y el aire, puede	El cuarenta por ciento (40%), equivalente a 45.379.058 ha de la superficie continental e insular de Colombia, presenta algún grado de degradación de suelos por erosión. La Región Pacífico recibe lluvias entre 3.000 y 12.000 mm	Mundo Maderas de Colombia S.A.S. está ligada a la oferta de madera, procesos medioambientales como erosión, salinización y compactación de suelos, pérdida de la biodiversidad, entre otros, hacen que el precio de adquisición sea más costoso. Las lluvias

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Entorno Ambiental	representar para el sector baja productividad al afectar de forma negativa los servicios ecosistémicos de los suelos.	por año, constituyéndose en una de las más lluviosas del mundo.	pueden provocar que el transporte de la materia prima se vea interrumpido o tarde más en llegar, retrasando la producción en planta si no se cuenta con disponibilidad de madera u otro proveedor.
Reconocimientos legales otorgados por entidades ambientales. Entorno Ambiental	Las empresas que utilizan la madera en sus procesos productivos son vigilados u apoyados por entidades que defienden el medio ambiente; los reconocimientos, premios, permisos, licencias otorgadas por entidades ambientales permiten visibilizar las empresas como un lugar de comercio forestal responsable, generando una imagen de confianza ante el consumidor e incentiva el comercio sostenible de los recursos ambientales.	En el Valle de Cauca, la CVC entrega cada año la distinción ambiental HALCÓN DE ORO, que reconocen aquellas personas o entidades que se destaquen por su trabajo ambiental, buscando incentivar la participación de los distintos actores sociales en la labor de protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.	Mundo Maderas de Colombia S.A.S. al trabajar con madera está obligada a cumplir con ciertos requerimientos que muestren el cumplimiento de las normas, sin embargo estos al ser obligatorios no tiene tanto peso, como lo puede tener un reconocimiento obtenido por ir más allá de lo obligatorio; siendo esta una forma de visibilizarse, logrando ser tenida en cuenta por los clientes a la hora de elegir el proveedor de estibas.
Implementación de tecnologías ambientales y productivas Entorno Ambiental	Las tecnologías ambientales y productivas, pueden ser implementadas en empresas de cualquier sector, en el caso de empresas del sector maderero, el uso de Tecnologías Limpias ayudan a reducir o evitar la contaminación en las diferentes áreas de las empresas, incluso en el área administrativa.	Actualmente existen más entidades interesadas en apoyar el cuidado del medio ambiente de la mano de la tecnología, un ejemplo de ello es Tecniamsa - Tecnología ambiental de Colombia S.A. E.S.P. una compañía líder en la gestión integral de Residuos Peligrosos y Especiales en Colombia.	La empresa puede lograr la utilización más eficiente de los recursos, reducción de los costos de recolección transporte, tratamiento y disposición final de residuos, si implementa tecnologías ambientales y productivas.
Desarrollo de nuevos materiales como estrategia ambiental Entorno Ambiental	El Desarrollo de nuevos materiales es una alternativa para que las empresas que trabajan con madera puedan tener otra alternativa de producción. El desarrollo de nuevos materiales está orientado a la preservación y protección del medio ambiente, la reducción del consumo de materias primas, buscando mejoras en la productividad de las empresas, ofreciendo beneficios alternos con nuevos productos.	Ejemplo del Desarrollo de nuevos materiales es el “Wood Plastic Composites (WPC)” o compuestos de madera plástica, son materiales compuestos de fibras de madera y plástico que ofrecen gran resistencia a la intemperie. Otro ejemplo se encuentra en CocoPallet International, es una empresa que fabrica estibas de desechos de coco.	Mundo Maderas de Colombia S.A.S está enfocada en la producción de estibas de madera, la utilización de residuos o creación de un nuevo subproducto, le puede abrir puertas en mercados nuevos que buscan diversificación, innovación y protección ambiental. El desarrollo de nuevos materiales lleva a la empresa a investigar e ir más allá de las características de la producción actual con ello atiende las necesidades del mercado y como empresa tiene ventaja ante los competidores.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Aprovechamiento forestal Entorno Ambiental	Las empresas del sector estibero que están comprometidas con el cuidado del medio ambiente buscan producir con madera resultado del Aprovechamiento forestal regido a la norma y con el mínimo de daños a la vegetación.	En Colombia Decreto 1791 del 4 de octubre de 1996 establece el régimen de aprovechamiento forestal, sin embargo, la deforestación (197.159 ha en el 2018) puede ser reflejo de que en Colombia la ilegalidad en la tala de árboles es una amenaza para el medio ambiente.	Aunque Mundo Maderas de Colombia S.A.S no se encarga de realizar el Aprovechamiento forestal de la madera que llega a su planta, si debe preocuparse de demandar que sus proveedores garanticen que la extracción del árbol se hizo adecuadamente.
Cultura emprendedora Entorno Cultural	Aprovechar la oportunidad de emprender, es una decisión que no toman todas las personas, las condiciones para la decisión las da en gran parte el entorno. La cultura emprendedora hace que las empresas tengan competencia y esto las lleva a mejorar, mientras otras desaparecen.	Cerca del 80 por ciento de los colombianos está de acuerdo con que la actividad de creación empresarial es positiva y les interesa. Colombia ocupa el cuarto puesto en el listado de países con mayor número de emprendimientos innovadores en fase inicial, según la investigación “Apalancando la ambición y la innovación emprendedora” del Foro Económico Mundial.	Mundo Maderas de Colombia S.A.S es resultado de la cultura emprendedora, ya como una organización con 10 años de trayectoria sigue creciendo en el mercado, y como muchas empresas debe emprender día a día internamente para enfrentar las exigencias del entorno y nuevos emprendimientos.
Cultura tecnológica y de innovación Entorno Cultural	La tecnología e innovación hace que las empresas puedan prestar sus servicios de una mejor manera y ofrecer un mejor o nuevo producto, además de ser más competentes; la existencia de esta cultura es una oportunidad para mejorar y prepararse.	Colombia tiene un total de 53 empresas registradas ante Fedesoft (Federación Colombiana de la Industria de Software y TI) y el valle del Cauca, con 17 empresas, es segundo departamento con más empresas afiliadas, solo superado por Cundinamarca (Bogotá)	La empresa puede aprovechar que en la región existe una Cultura tecnológica y de innovación, reflejada en servicios de aplicaciones móviles, videojuegos, servicios financieros, telecomunicaciones, educación, para implementar herramientas que resuelvan problemas y mejoren procesos.

Fuente: Equipo asesor; 2020.

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

En Colombia hay 17 millones de hectáreas con aptitud forestal de las cuales solo se está usando el 2,06%. Las plantaciones forestales según la Federación Nacional de Industriales de la Madera para el año 2016 eran de 644.401 hectáreas cifra tomada de FEDEMADERAS. La cadena productiva de la madera en Colombia comprende en primera medida a la explotación de plantaciones forestales y bosques naturales donde se extrae la materia prima para continuar con el aserrado (Castiblanco & Heredia, 2018).

Países como Chile tiene 2'300.000 hectáreas cultivadas, Brasil 8'000.000, Argentina 1'300.000 y Venezuela 1'000.000, Colombia apenas alcanza las 400.000 hectáreas. En Colombia abundan terrenos ideales para la reforestación, que pueden alcanzar los 15 millones de hectáreas. Por esta razón, le parece prioritario trabajar en el diseño de una regulación que le asegure el futuro al sector, estimulando la inversión (Colombia Empresarial , 2018).

El mercado de la madera aserrada en Colombia presenta una notable informalidad, ocasionada principalmente por la ausencia de estándares de calidad para la madera, una parte del mercado se abastece de madera ilegal, extraída de los bosques naturales y un alto porcentaje de la madera aserrada se dedica a usos de bajo valor agregado donde la madera es desechada, por lo menos parcialmente, después de usarse como por ejemplo formaletas, huacales, cerramientos (MINAMBIENTE, 2015).

Para el año 2016 se incautaron 61.939 metros cúbicos (m³) de madera, lo cual corresponde a 400% más que en 2015, el tráfico de madera es considerado como el tercer factor de deforestación en el país; en este sentido el Departamento de Valle es la región donde más se registran estos casos con un 45%, seguido por Putumayo con un 33% y Cundinamarca con 4%, con base en las 12.389 m³ de madera incautadas durante el 2015 (Castiblanco & Heredia, 2018).

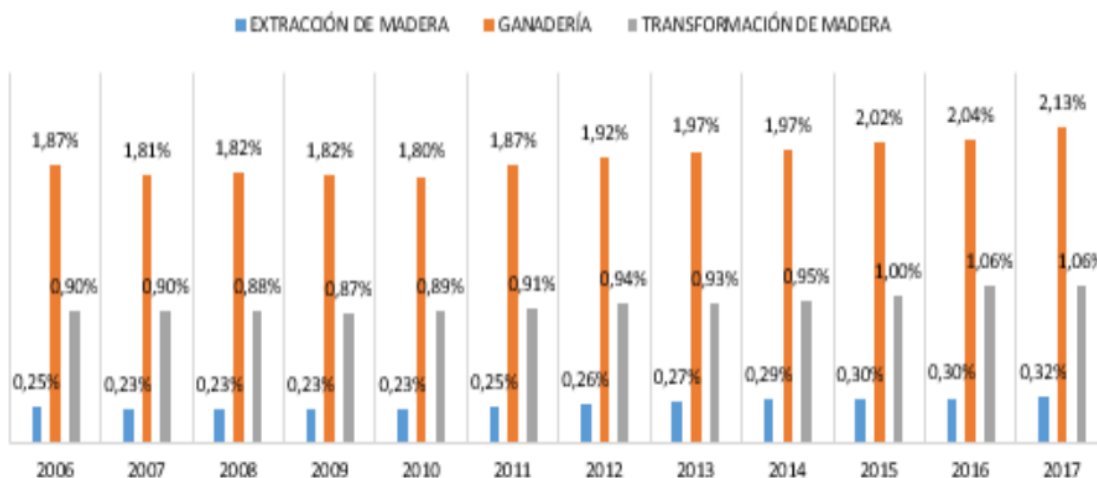
La cadena de producción se inicia con los corteros siguiendo con eslabones como el productor, los depósitos o centros de acopio considerados como los grandes intermediarios; los transportadores que juegan otro papel destacado y, en las ciudades la madera es adquirida por otros depósitos mayoristas o sitios de transformación. Los consumidores finales son

constructores, productores de muebles, de carrocerías, de estibas, de huacales, entre otros (MINAMBIENTE, 2015).

Más del 50% de la transformación de la madera se lleva a cabo en la zona de Bogotá-Soacha, le sigue la región Medellín-Valle de Aburrá; Barranquilla, Bucaramanga-Girón y Cali-Yumbo, también se destacan regiones como Armenia, Pereira, Manizales y Cartagena. Cabe resaltar que la línea de producción de estibas y embalajes que tiene una alta demanda de madera y actualmente está exigiendo madera de plantaciones forestales o de bosques naturales manejados sosteniblemente (MINAMBIENTE, 2015).

Tomando como referencia algunos sectores de interés, como lo son el sector de Ganadería, Extracción de productos de silvicultura y Transformación de la madera, se muestra que en los 3 casos se presenta un crecimiento promedio de 2,19%, 3,16% y 2,62%, respectivamente; el sector de silvicultura muestra un crecimiento del 32% entre el 2005 es el subsector que menos aporta al PIB un 0,23% sobre el total del PIB, contra el 1,53% que aporta el sector ganadero y el 0,74% por parte del sector de transformación de la madera (Castiblanco & Heredia, 2018).

Gráfico 18: Comparación sector transformación de la madera



Fuente: (Castiblanco & Heredia, 2018)

En el Valle del Cauca las líneas de estibas y embalajes son unos de los usos principales de la madera; para su elaboración se ha incrementado el uso de maderas de plantaciones forestales, debido a los requerimientos de calidad nacionales e internacionales, sin embargo, ante la

disminución de la oferta local de madera de plantaciones, aún se utilizan las provenientes de bosque natural y se compran a reforestadores de otras regiones, principalmente de Medellín y Caldas. En Cali y sus alrededores se han registrado aproximadamente 25 empresas dedicadas a la producción de estibas y huacales, además, muchos negocios pequeños han incorporado estos productos dentro de sus líneas de producción (MINAMBIENTE, 2015).

Es importante resaltar que actualmente en Yumbo hay asentadas 461 grandes empresas, debido a las múltiples ventajas que ofrece a los diferentes sectores destinados al desarrollo industrial, así como el clima y su ubicación geográfica, los incentivos tributarios que le ofrece a la industria y al comercio, entre otros. Su cercanía al Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, su aproximación a Buenaventura, Primer Puerto sobre el Pacífico Colombiano y su infraestructura vial que facilitan la salida rápida hacia el interior del país, hacen que el Valle del Cauca sea considerado como pilar fundamental para el desarrollo de la industria, tanto en comercio nacional como internacional. (Acevedo, Moreno, & Segura, 2018)

6.1. Análisis del ambiente competitivo

6.1.1. Diamante competitivo

Porter sostiene que las empresas más exitosas provienen de las bases nacionales, que en sí mismas son fuertes y competitivas, esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. La clave de esta teoría es un diamante de factores que convierten a algunos países en más competitivos que otros (Betancourt B. , 2014):

6.1.1.1. Factores productivos

Ubicación Geográfica. El Valle del Cauca está ubicado en el suroccidente de Colombia sobre el Océano Pacífico y Cali, su capital, es la tercera ciudad más importante del país. Tiene el puerto más importante sobre el Pacífico colombiano, Buenaventura, el cual le permite importar y exportar a países de América, Europa y Asia. Desde el Valle del Cauca se puede

atender al mercado andino (124 millones de habitantes), a la Alianza del Pacífico (218 millones de habitantes) y otras regiones, aprovechando los acuerdos comerciales con más de 60 países (Invest Pacific, 2019).

Clima. El Valle del Cauca tiene el privilegio de contar con diversidad de condiciones climatológicas, lo cual es una de sus ventajas naturales pues, permite a los empresarios, las condiciones perfectas para desarrollar sus actividades económicas, afirma la Agencia de Promoción de Inversión en el Valle del Cauca- Invest Pacific, desde la transformación de materias primas hasta servicios como el turismo.

Su capital, Cali cuenta con una temperatura promedio de 25°C, un clima ideal durante todo el año. En el occidente (Pacífico) la temperatura media es más alta que en es las demás áreas, la humedad es alta al igual que las precipitaciones, con lluvias se intensifican en el segundo semestre del año y que contribuyen a que la precipitación anual sea cuatro veces mayor que en las demás regiones. En el área plana del Valle del Cauca, donde se encuentran la mayoría de municipios de las regiones sur, centro y norte, existen dos períodos de lluvias (generalmente de marzo a mayo y de septiembre a noviembre) y las temperaturas son templadas. La zona de ladera tiene temperaturas más frías y mayores niveles de precipitación, especialmente en los municipios de la zona oriental (Invest Pacific, 2019).

Infraestructura vial y energética. El Índice de Competitividad de Ciudades, elaborado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y la Universidad del Rosario, ubica a Cali como la tercera ciudad con mejor puntaje en infraestructura, por detrás de Bogotá y Medellín. En este pilar, la capital de Colombia se destaca por su cobertura en alcantarillado, ancho de banda de internet, pasajeros movilizados por vía aérea y población potencialmente conectada por esta vía. (Portafolio, 2019).

Según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida – ECV, con una muestra de 89.522 hogares, para el total de las cabeceras municipales del país en los años 2016, 2017 y 2018 evidenció un acceso casi pleno de los hogares al servicio de energía eléctrica en el periodo (99,8%), siendo el departamento del Valle del Cauca, el segundo con mayor porcentaje de acceso a gas natural, acueducto y alcantarillado (DANE, 2018).

En la Ordenanza N° 415 del 8 de junio de 2016, se define a el Valle del Cauca como una de las regiones con mejores indicadores en cobertura de servicios básicos en el país, repercutiendo en mejores condiciones de vida para sus habitantes y en un apropiado espacio para el desarrollo de las actividades productivas (Asamblea Departamental del Valle del Cauca, 2016).

Innovación y sofisticación. De acuerdo con la ECV 2018 para el total de las cabeceras municipales del país y su comparación con los años anteriores, la proporción de hogares con acceso a Internet ha continuado creciendo, registrando un aumento en la proporción de hogares que cuentan con conexión a Internet, fija o móvil, en las cabeceras municipales, al pasar de 54,6% en 2016 a 57,9% en 2017 y a 63,1% en 2018 (DANE, 2018).

Por otra parte, en el Estudio Índice de Competitividad de Ciudades, Cali se sitúa en la tercera posición del pilar Sofisticación y Diversificación, cuenta con la canasta exportadora más diversificada del país y se ubica en la tercera posición en la variable complejidad del aparato productivo, con una calificación de 7,92 sobre 10 (Consejo Privado de Competitividad, CEPEC-Universidad del Rosario., 2018).

Personal especializado. El Valle del Cauca cuenta con un cluster de talento humano altamente desarrollado, la disponibilidad actual de la mano de obra del Valle del Cauca es diversa, eficiente y productiva. Cada año, se gradúan aproximadamente 33.000 estudiantes de Instituciones de Educación Superior, que entran a contribuir a la fuerza laboral en el Departamento, la cual representa un 54% de la población. (Invest Pacific, 2019).

La formación profesional del recurso humano es diversa, la región ofrece 43 Instituciones de Educación Superior, más de 650 programas de pregrado y más de 420 programas de posgrado, solo en Cali existen 12 universidades altamente reconocidas y más de 20 centros de educación superior. (Invest Pacific, 2019).

6.1.1.2. Sectores conexos y redes de apoyo, encadenamiento productivo y clústeres

Cadenas de comercialización. Cali AM (área metropolitana, Cali y Yumbo) es la tercera ciudad con el mercado interno más grande y la quinta con el mayor mercado externo, con puntajes de 6,82 y 8,96 sobre 10, respectivamente, según el índice de competitividad de

ciudades –ICC. (Consejo Privado de Competitividad, CEPEC-Universidad del Rosario., 2018).

La región tiene cercanía con centros productivos de materias primas, cuenta con empresas encargadas de transformar y ofrecer al mercado bienes y servicios no solo para consumo local, sino despachando mercancía a todo el país y países vecinos. La cadena de comercialización del sector maderero corta, y tiene menos implicados, así quienes transformadoras de la madera, consiguen este recurso de empresas que realizan un adecuado aprovechamiento de la madera de bosques cultivados en su mayoría, para movilizar la madera hasta el lugar de transformación y luego a sus clientes finales se hace uso de las redes logísticas y de transporte; en el caso de las estibas, no se necesita de intermediarios en el canal de distribución, ya que se hace venta directa, pasa lo contrario con otros productos derivados de la madera como los muebles.

Redes de transporte. El Valle del Cauca como una región multimodal, cuenta con el principal puerto de Colombia sobre el Pacífico, Buenaventura, por el cual se mueve el 42% de la carga en contenedores del país y con el cual se tiene conexión directa con 360 puertos e indirecta con 920 puertos alrededor del mundo, además de vías doble calzada y aeropuerto internacional. (Invest Pacific, 2019). Así mismo, según el índice de competitividad de ciudades –ICC, tiene un buen desempeño en la variable costo de transporte terrestre a puertos, en la que alcanza un puntaje de 9,28 sobre 10. (Consejo Privado de Competitividad, CEPEC-Universidad del Rosario., 2018)

Redes de apoyo – redes ambientales. En el departamento se encuentra La Asociación de Madereros del Valle, que busca fortalecer vínculos entre empresas madereras del Valle del Cauca desde 2005, promoviendo actividades de carácter técnico y comercial que consoliden la asociatividad del sector.

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

ambiente, además, otorgar permisos y concesiones para aprovechamientos forestales (CVC, 2018).

6.1.1.3. Condiciones de la demanda

Necesidades del comprador. Para las estibas las necesidades del comprador varían acorde a la utilización del producto sea para uso interno o internacional; así como para el tipo de industria destino. Varias condiciones de calidad y certificados tienen que ver con la conservación del medio ambiente, a continuación, se describen algunas de ellas:

- Certificación NTC 6001: corresponde al Sistema de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas MYPES fue emitida por ICONTEC desde el año 2008, como un aporte a la legalización, viabilidad y competitividad para las Micro y Pequeñas Empresas
- Registro ICA CO-76024: el ICA, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos. La empresa hace parte del Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia (PIMLC) que es la suma de voluntades de entidades públicas y privadas del país, que tiene como objetivo asegurar que la madera extraída, transportada, comercializada y utilizada, provenga exclusivamente de fuentes legales.
- Nimf 15: La Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias N°15 (NIMF N°15) regula el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional y describe las medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas relacionadas con este material.

Magnitud y pautas del crecimiento de la demanda. El crecimiento en la demanda de estibas crece o decrece acorde al aumento o disminución de la producción de diferentes bienes de las empresas. En el Valle del Cauca hay más de 150 multinacionales instaladas en la región desde 1938, entre las cuáles se encuentran Ingredion, Unilever, Cargill, Baxter, Nestlé, Abbott, Goodyear, J&J, entre otros. Empresas de diversos sectores, tienen su planta de producción en la región y desde aquí atienden tanto al mercado nacional, como al internacional. Además de empresas locales, que hacen parte de las zonas francas y que son clientes potenciales para las empresas que ofertan estibas.

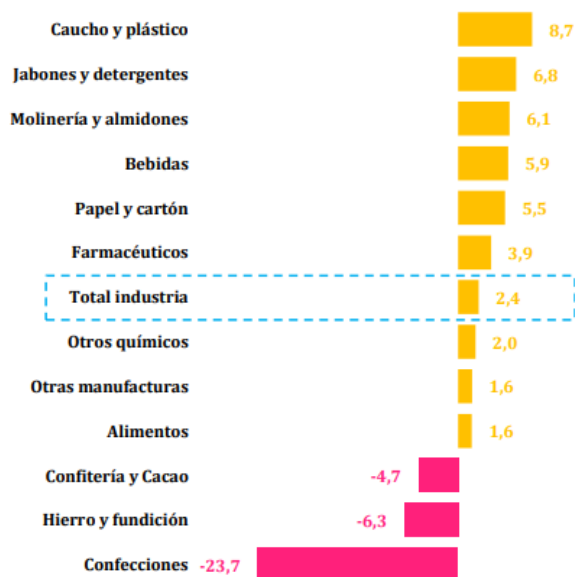
Existen seis Zonas Francas Permanentes en operación, las cuales representan el 77% de las exportaciones totales de las zonas francas permanentes del país. Dos de ellas están ubicadas en Palmira, Zona Franca Palmaseca y Zona Franca del Pacífico; otra en Buenaventura: Zona Franca CELPA; dos más limitando con el sur del departamento: Zona Franca Parque Sur y Zona Franca del Cauca; y CLIP, Centro Logístico e Industrial del Pacífico (zona franca y centro logístico), ubicado en Yotoco. Además, la región cuenta con la urbanización industrial más grande del país, ubicada en la zona Cali-Yumbo. (Invest Pacific, 2019).

Según la Cámara de Comercio de Cali, los principales indicadores de actividad productiva del Valle del Cauca registraron resultados positivos durante 2018, y varios de ellos superiores a los de 2017. El Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), 2 estima que durante enero-septiembre de 2018 (3,4%) el PIB del Valle alcanzó su mayor crecimiento desde 2016 (3,1%). Cabe señalar que desde 2014 la economía del Valle del Cauca registra crecimientos superiores al consolidado nacional.

En cuanto a la producción industrial la molienda de caña de azúcar en el valle geográfico del río Cauca aumentó 4,9% en lo acumulado a octubre de 2018, al pasar de 20,4 millones de toneladas en 2017 a 21,4 millones en igual periodo de 2018. La producción de azúcar en los primeros diez meses de 2018 llegó a 2 millones de toneladas, lo que representó un crecimiento anual de 7,5%.

El consolidado de la producción industrial en Cali durante enero-septiembre de 2018 aumentó 2,4% frente a igual periodo de 2017. Los subsectores caucho y plástico (8,7%), jabones y detergentes (6,8%), molinería y almidones (6,1%), bebidas (5,9%), papel y cartón (5,5%) y farmacéuticos (3,9%) jalaron dicho crecimiento. (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

Gráfico 19: Variación (%) producción industrial Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Enero – septiembre 2018 VS. 2017



Fuente: DANE- Elaboración Cámara de Comercio de Cali

6.1.1.4. Estrategia y estructura de las empresas del sector

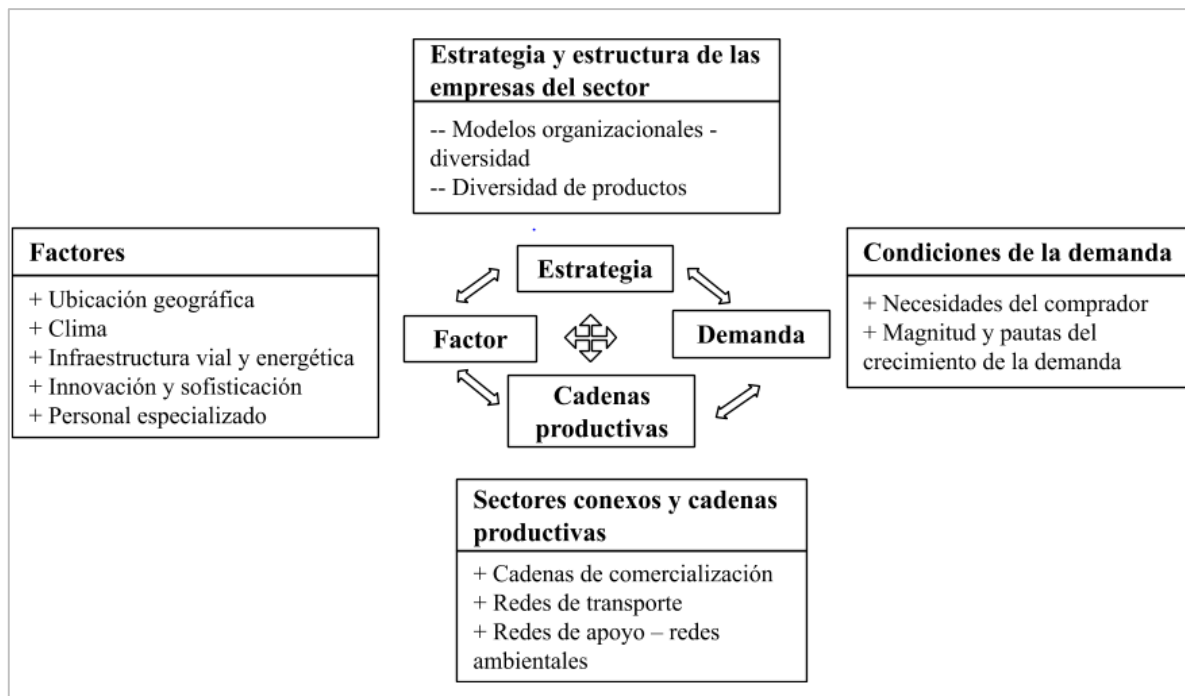
Modelos organizacionales - diversidad. Las empresas dedicadas a la elaboración de estibas cuentan con características similares, y ofrecen productos similares, en su mayoría estibas, carretes, huacales, piezas, servicios de alquiler y reparación de las mismas. Algunas de las empresas ubicadas en el Valle del Cauca son: Mundo Maderas, Inducolma, Alfredo Martínez, Proestibas, Madepal, Carpidustrial UMA, Tecnoestibas, Emilio Gil y Cia, Estibar, Maderas del Pacifico, Estrada S.A.S., Estibas y Huacales, Carretes y Maderas, y por último Maderas Industriales. Todas las empresas mencionadas gozan de prestigio y posicionamiento y no existe un factor diferenciador de gran importancia.

Otra característica de las empresas estiberas, es su ubicación y su capacidad productiva, en cercanía a grandes empresas – clientes; en promedio venden mensualmente \$300.000.000 de pesos, siendo Inducolma la de mayores ingresos por ventas mensuales con \$500.000.000 de pesos aproximadamente.

Diversidad de productos. La diversidad de los productos en este sector es muy baja, las empresas gemelamente se centran en la transformación de la materia prima para la

elaboración de estibas, carretes, huacales, y no en la implementación de tecnología o innovación en sus productos, la diferenciación más importante se genera por el precio

Figura 19: Diamante competitivo



Fuente. Equipo asesor, 2019

6.2. Análisis de la estructura del sector

6.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Porter (1980), desarrolló el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas, este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector mediante el grado de competencia y el rendimiento de la industria condicionada por (Betancourt B. , 2014):

1. la rivalidad de los competidores.
2. El ingreso de nuevas empresas del sector.
- 3 El poder de negociación de los proveedores.

4 El poder de negociación de los compradores

5. La amenaza de sustitución.

A continuación, se realiza un análisis de cada uno de estos ítems para el caso Mundo Maderas, tomando como referencia información secundaria consultada por el equipo asesor e información recolectada en un taller realizado por el Equipo Asesor con los colaboradores de Mundo Maderas y sus principales aliados.

6.2.1.1. Competidores - Intensidad de la rivalidad

Número de competidores. Al 2015 se registraron 25 empresas dedicadas a la venta de estibas en el Valle del Cauca (MINAMBIENTE, 2015). Actualmente se destacan 13 que han consolidado un buen prestigio y posicionamiento en el mercado, estas empresas son: Inducolma, Alfredo Martínez, Proestibas, Madepal, Carpidustrial UMA, Tecnoestibas, Emilio Gil y Cia, Estibar, Maderas del Pacifico, Estrada S.A.S., Estibas y Huacales, Carretes y Maderas, y por último Maderas Industriales¹.

Los productores de estibas cuentan dentro de su portafolio con estibas de diferentes medidas, carretes, Huacales, piezas, servicios de alquiler y reparación de las mismas, algunas compañías cuentan con el servicio de secado.

Diversidad de competidores. El Valle del Cauca actualmente cuenta con varios competidores en la industria estibera. Se evidencia que la diversidad de los productos en este sector es muy baja, las empresas tienen en común dentro de su portafolio de servicios la elaboración de estibas, carretes, huacales, piezas, y en algunos casos el servicio de alquiler, reparación de los diferentes productos; el factor de competencia entre los actores es el precio y hay poca sofisticación de los productos.

Organización de las Empresas. La estructura organizacional permite administrar el recurso humano que requieren una organización para llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas

¹ Taller de Sector realizado por el equipo asesor y los colaboradores de Mundo Maderas y sus principales aliados.

las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus respectivas jerarquías logrando que las empresas sean más eficientes (Sanabria, 2018). En la industria estibera las organizaciones tienen en común una estructura divisional específicamente por áreas, se resalta que muchas de las empresas del sector tienen procesos administrativos y productivos regulares en áreas como producción.

Algunas de las empresas presentan parámetros de calidad que posicionan a las organizaciones en unos estándares de calidad adecuados a la normativa vigente, es importante resaltar los certificados de gestión ambiental donde se garantiza la correcta implementación del Sistema de Gestión Medioambiental, esto va de la mano a las exigencias normativas y las preocupaciones de los consumidores respecto al impacto ambiental.

Tecnología. En este criterio se encuentran todas las herramientas tanto tecnológicas como de maquinaria para el mejoramiento de procesos correspondientes. En general las empresas que fabrican estibas implementan tecnología muy uniforme, aunque algunas empresas muestran mayores desarrollos que otras en temas como la maquinaria y el equipo de producción, el uso de software en diferentes áreas como la gestión de inventarios y procesos contables y financieros, sistemas de gestión o envío.

Procesos claros. Los procesos claros evitan contratiempos, mejor comunicación y, por lo tanto, facilitar la resolución de los problemas; estos procesos permiten tener un producto de calidad y causar satisfacción en el cliente. La mayoría de las empresas cuentan con procesos muy similares, la mayor falencia del sector se da en el proceso logístico, dado que además de la producción de las estibas no se implementa un proceso logístico para facilitar y dar valor agregado a las empresas que se atienden, incluso las deficiencias en el proceso logístico es una de las razones más comunes por las cuales se generan pérdidas de clientes, así como la baja capacidad de producción y gestión de inventario. Cabe resaltar que uno de los procesos que genera poca claridad en el sector y que está subvalorado hasta el momento es el que tiene que ver con el aprovechamiento y disposición de residuos.

Experiencia. La experiencia manifiesta el tiempo y conocimiento que tiene la empresa, además de su capacidad de posicionamiento en el mercado. Las empresas más representativas tienen en promedio una experiencia de 22,7 años, es decir, los años de experiencia entre las

organizaciones analizadas es muy alto, las empresas líderes en el sector tienen entre 40 a 25 años, las empresas más nuevas están entre los 16 a 6 años de experiencia.

Relación con la Industria. La relación con la industria evidencia que tan eficientes son las empresas en procesos de fidelización y como manejan su relación con los clientes. La mayoría de las empresas tienen una relación con la industria cercana y aceptable, sin embargo, los procesos de fidelización se hacen complejos por la poca diversificación de los productos y la diferenciación por precio.

Conocimiento del desperdicio diario. El conocimiento en el desperdicio diario evidencia el cubrimiento de la empresa en todos los procesos de producción y como se administran estos de residuos en nuevas formas de aprovechamiento. De las empresas analizadas la mayoría generan un control de desperdicio, ligado a su producción y a su almacenamiento con base a los registros. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en la mayoría de las empresas del sector la valorización de los residuos es térmica. En este sector ninguna de las empresas aprovecha o encuentra alternativas diferentes a la actual.

Secado Natural. El secado natural es necesario para el mantenimiento de la madera es una medida de protección de la madera contra hongos, trae ventajas económicas para el transporte de la madera lo que trae mayor estabilidad dimensional, disminuyendo la presencia de defectos en el producto. Este secado de madera se puede hacer al aire libre o en estufa.

La mayoría de las empresas presentan secado natural con el uso de talanqueras por lo cual es necesario la determinación de un área específica para realizarlo; la mayor parte de las organizaciones del sector dispone de lotes y espacios para este proceso de las estibas. No obstante, este procedimiento causa el quiebre de un cúmulo de Estibas diarias, del cual no se genera registro.

Personal capacitado. El personal capacitado es esencial para la ejecución de todos los procesos de la organización, ellos contribuyen a cumplir los objetivos de la empresa. Su formación genera mejoras en la empresa a través del desarrollo de aptitudes, actitudes que favorecen de alguna forma a la organización en cuanto a oportunidades, ambiente organizacional y en la eficiencia y eficacia de esos puestos de trabajo.

Se destaca que la mayoría de las organizaciones cuentan con personal capacitado en las diferentes áreas en las que trabajan o, se les capacitan a través de programas; y la mínima cantidad de empresas del sector contratan por referencias o periodos. Además, la contratación del personal extra en planta de las empresas tiene que ver con el flujo de demanda y este personal no le genera espacios de capacitación, por lo mismo.

Innovación. Se toma innovación como nuevas formas que han utilizado las industrias para mejorar procesos, productos o disminuir desperdicios a través de la adquisición de nuevas máquinas, ampliación de la planta, entre otras. La mayoría de las empresas analizadas cuentan con algún tipo de innovación en planta o en procesos administrativos.

6.2.1.2. Posibles entrantes - amenaza de los nuevos entrantes

Número de posibles entrantes. A nivel nacional se identifican dos entrantes. La Corporación Unión Empresas del Cauca, que vendió a Propal y Madem, empresa brasilera que entro al país como productora de carretes.

Madem: Empresa Brasilera dedicada a la elaboración de carretes, la ley Paez influencio la compra de esta empresa, tiene 4 meses de trayectoria en el mercado colombiano e iniciaron sus relaciones comerciales con una multinacional de cables, para la elaboración de estibas esta empresa compra los kits de piezas de madera importados de Brasil u otros países por lo que no necesitan secado de la madera. Tienen una planta en el exterior en la que se presenta mayor grado de innovación que en la de Colombia por lo que esta innovación puede ser aplicada en el país.

Políticas gubernamentales. La industria estibera no cuenta con ningún tipo de restricción gubernamental, sin embargo, el origen de sus materias primas debe contar con las condiciones del Marco Político y Normativo de la madera legal en Colombia. La Constitución Política de Colombia adoptó el principio del Desarrollo Humano Sostenible para conciliar las necesidades de mejorar la Calidad de vida de la población y el crecimiento económico. Así mismo, le asigna al Estado al igual que a todas las personas la obligación de proteger y conservar los recursos naturales de la Nación.

El pacto intersectorial por la madera legal en Colombia fue suscrito en el 2009 por 24 entidades, con una duración de dos años. Posteriormente, en 2011, fue ratificado y ampliado por 4 años con más 55 entidades público – privadas como firmantes, e incorporando en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para Todos”. Actualmente, el Pacto cuenta con 72 entidades vinculadas.

En el Plan Nacional de Desarrollo Forestal (PNDF) se establece que se busca generar una cultura del seguimiento, monitoreo y control a la gestión y uso de los recursos forestales. Del mismo modo se señala que con el fin de mejorar los procedimientos para el control y seguimiento en las diferentes etapas del aprovechamiento, movilización y transformación establecidos en el Régimen de Aprovechamiento Forestal, el Ministerio de Ambiente y las CAR fortalecerán el cumplimiento de las normas y procedimientos técnicos correspondientes.

6.2.1.3. Poder de negociación de los compradores

Número de Clientes. Mundo Maderas cuenta con 6 clientes actuales. AB-INVEB, CEMEX, PAVCO, ETERNIT, INGREDION y COLPOSOS.

Características de los clientes: El precio de las estibas de otras empresas es similar, con pequeñas diferencias que no generan mayor impacto, la compra a Mundo Maderas se da por la importancia de la relación debido a que los clientes rescatan en ella la responsabilidad social. Para Mundo Maderas sus clientes son importantes ya que les permiten mantenerse en el mercado gracias a la confianza por los buenos productos ofrecidos.

En cuanto al cumplimiento del pago, los clientes no pagan en el plazo establecido por Mundo Maderas, son ellos quien establecen fechas de pago estándar, por ejemplo, algunos de los compradores pagan los días viernes, un día después de despachado la mercancía o dos semanas antes, como se observa en siguiente tabla.

Tabla 16: Clientes Mundo Maderas de Colombia S.A.S

N°	Cientes	Periodo	Días de pago	Fechas de radicación	Días de radicación
1	AB- INVEB	130 días	1 día de pago	Radicación inmediata	Ultimo día
2	CEMEX	120 días	1 día de pago	Hay entrada de almacén	Día 25
3	PAVCO	30 días	Viernes	Radicación inmediata	Ultimo día
4	ETERNIT	60 días	Viernes	Radicación inmediata	Día 23
5	INGREDION	60 días	Dos semanas antes	Hay entrada de almacén	Día 20
6	COLPOZOS	30 días	Viernes	Radicación inmediata	Ultimo día

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Para los clientes, las estibas y otras piezas que provee Mundo Maderas hacen parte de su cadena logística y dan apoyo en el almacenamiento de la mercancía que ellos manejan por lo que se considera importante en su proceso productivo. El costo de la estiba para el cliente no genera mucha influencia en el producto final, claro que este se ve reflejado en el valor de venta de su producto, pero no es representativo.

Importancia. Para una organización, el consumo de productos por parte de los clientes es lo más importante. La compra a Mundo Maderas por parte de sus clientes se da gracias a la relación debido a que los clientes rescatan en ella la responsabilidad social. Para Mundo Maderas, los clientes representan la base para mantenerse en el mercado.

Poder de negociación por parte de los clientes. El poder de negociación por parte de los compradores es muy bajo, ya que no tiene influencia en el precio de venta del producto, esto se debe en parte a que todas las empresas ofertan los productos con precios similares

6.2.1.4. Posibles sustitutos

Estibas sustituyentes. Mundo maderas, como productora de estibas de madera, cuenta con amenazas ambientalistas en cuanto a la prohibición o rechazo de la tala de árboles por parte de sus clientes. Por ello, estos movimientos pueden cambiar la dirección de sus decisiones y por tanto sus proveedores de estibas. Los posibles sustitutos de las estibas tradicionales son las estibas plásticas y estibas hechas de nuevos materiales, como fibras de algunas frutas, como es el caso de estibas hechas con fibra de coco.

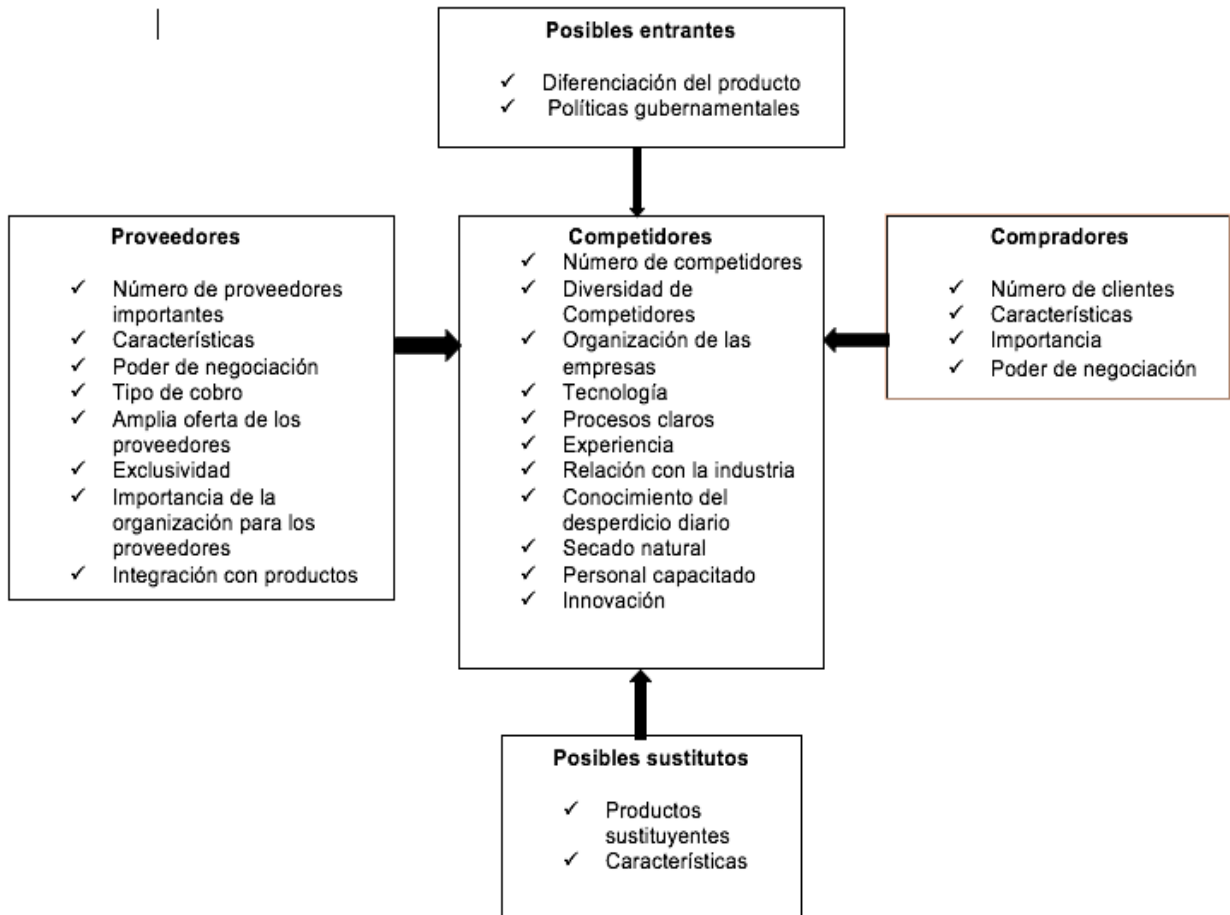
De igual forma el origen de nuevos servicios dentro de las empresas para reducir costos, fidelizar al cliente, prestar una asesoría, entre otros, hacen que estos servicios vuelvan a la empresa más atractiva como proveedora de Estibas y que se vuelva fija para una empresa o cliente.

Existe la posibilidad de recolectar o volver a recibir las estibas en los puntos finales de transporte, las empresas pueden realizar la respectiva reparación y volverlas a vender o alquilar, esto representa un producto o servicio sustituto ya que Mundo Maderas vende la estiba y presta el servicio de reparación, pero no las recupera por lo que el servicio termina ahí. La disponibilidad de los productos sustitutos no es suficiente para abarcar la totalidad del mercado, en general los costos de los mismos son mayores y tiene menor preferencia que las estibas de madera.

Características de los productos sustitutos. Los posibles sustitutos de las Estibas tradicionales como el plástico tienen la característica de que son más higiénicas, duraderas y resistentes, por lo mismo no se puede reparar, sin embargo, se sabe que los plásticos no son amigables con el medio ambiente, ya que, aunque no se utilizan árboles para su construcción, su material es típicamente polímero, es decir, sintetizados a partir de derivados químicos del petróleo (petroquímicos).

Por otro lado, este tipo de estibas tiene una ventaja comparativa gracias a su bajo precio, solo para uso interno a proveedores la reparación. De igual forma, las Estibas de fibras vegetales como las de Coco cuentan con las características de que están utilizando residuos de alimentos que utilizamos como lo es el coco, evitan la tala de árboles, lo cual permite que estos árboles sean utilizados en otras cosas. Estas Estibas no necesitan ningún tipo de fumigación, son 100% bio-based, son de bajo costo, resiste la humedad, permite reducir el espacio y retarda el tiempo de encenderse. También permite mayor conservación de alimentos.

Figura 20: Modelo de las cinco fuerzas



Fuente. Elaboración propia

7. BENCHMARKING Y REFERENCIACIÓN

En el marco del desarrollo del Plan Estratégico de Mundo Maderas se definió metodológicamente realizar un referenciación a nivel nacional e internacional que generará insumos para la planificación estratégica de la Organización. En este sentido se realizó un taller el día 7 de septiembre de 2019 con el Equipo de Mundo Maderas y algunos de sus proveedores donde se evaluaron algunas organizaciones representativas en las líneas de trabajo de la Mundo Maderas, con las cuales se debería comparar con el fin de revisar sus mejores prácticas gerenciales. A continuación, se presentan las instituciones seleccionadas para realizar la referenciación:

Figura 21: Organizaciones a referenciar

Empresas nacionales	Empresas Americanas	Empresas de Europa
<ul style="list-style-type: none">• Madepal (Cali)• Central de Maderas G&S S.A.S (Bogotá)	<ul style="list-style-type: none">• Madesan (Chile)• Madeze (Brasil)• CIMAC (México)• PaletOne (EEUU)• PECOPallet (Canadá)	<ul style="list-style-type: none">• LPR-La Palette Rouge (Francia)• IPP (Europa)

Fuente: Taller de Benchmarking, 2019

7.1. Metodología taller Benchmarking

A continuación, se define la metodología que el grupo asesor siguió para desarrollar el estudio de Benchmarking de Mundo Maderas S.A.S, la metodología se basa en la descrita por Betancourt (2014) .

- Equipo Asesor: Inicialmente se realiza la organización del equipo que va a desarrollar el ejercicio de benchmarking. El equipo asesor se organizó procurando que haya interdisciplinariedad en el conocimiento de la formación de sus integrantes.
- Selección de las organizaciones a comparar: Siguiendo las recomendaciones del equipo asesor y Mundo Maderas se seleccionaron 9 empresas líderes en diferentes países de los continentes americano y europeo. Una vez seleccionadas las organizaciones a comparar se investigó sobre sus características, factores clave de

éxito, reconocimiento, posteriormente se organiza una base de información, sobre sus asuntos más relevantes.

- Identificación de los factores clave de éxito: Es vital que Mundo Maderas S.A.S se concentre en aquellas áreas, procesos y prácticas que son prioritarias y decisivas cuando se acomete el estudio de benchmarking. En el presente estudio se identificaron un total de 11 factores clave de éxito.
- Descripción de los factores clave de éxito: Una vez se identifiquen los factores clave de éxito se procede a describirlos y justificarlos.
- Elaboración de la matriz de perfil competitivo: Una vez seleccionados y descritos cada uno de los factores clave de éxito (FCE), se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo teniendo en cuenta la importancia de cada FCE (Peso) y la calificación (Valor). Cabe resaltar que los valores asignados para elaborar la matriz se asignaron en consenso entre equipo de colaboradores de Mundo Maderas y sus aliados con acompañamiento del equipo asesor; el valor sopesado se determina multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo. La información para realizar el ejercicio se tomó de las páginas y plataformas web de las organizaciones, documentos disponibles y entrevistas telefónicas.
- Construcción de los radares de comparación: La grafica de radar también conocida como diagrama de araña (Spider diagram), es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

7.2. Organizaciones a comparar

7.2.1. Productoras de Estibas de Madera colombianas

En esta área se seleccionaron a Madepal y Central de Maderas.

7.2.1.1. Madepal (Colombia)

MADEPAL es una empresa colombiana con más de 25 años de experiencia en el manejo y la transformación de la madera para productos como: Carretes (reels) y Estibas (pallets). Están comprometidos con la preservación, cuidado y mantenimiento de los bosques y el medio ambiente del país.

Esta empresa caleña se muestra como una empresa de calidad y por esta razón, trabajan con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001. Están certificados y reconocidos por la CVC por su manejo de la madera legal y autorizados por el ICA para realizar el Tratamiento Fitosanitario a Embalajes de Madera – NIMF 15 (ISPM 15). Buscan brindar soluciones oportunas mediante la elaboración y comercialización de empaques industriales en madera, generando valor a sus grupos de interés.

Son un proveedor idóneo, para toda empresa OEA (Operador Económico Autorizado) reconocidos por la DIAN. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la información más relevante de Madepal.

Tabla 17: Referenciación Madepal

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos - Exportaciones
MADEPAL	Productos Carretes Estibas Servicios Secado, tratamiento térmico, Inmunizado de madera y Reparación de estibas.	Cuenta con tres cámaras para secado de madera	Tiene certificaciones de la CVC, la máxima autoridad ambiental en el Sur Occidente Colombiano, por el manejo de la madera legal: “Procedencia Legal y Promoción Hacia el Manejo Forestal Sostenible”. Y por la AES (Asociación de Empresas Seguras) en PVP por «Cumplir los Requisitos Mínimos para la Seguridad en la Cadena de Suministro». Y calidad por parte de: ISO 9001 Mejora Continua Madera Seca Maderas Seleccionadas.	Competencias laborales en la parte productiva y administrativa.	Tiene alianza con el Sena.	Centesla Jhonson Control MAC Materiales Ac. CAESA Cables de energía Sucroal S.A

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web Madepal

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
MADEPAL	Empresa colombiana con más de 25 años de experiencia en el manejo y la transformación de la madera.	Se destaca que los socios son los directivos, cuenta con un área administrativa y de Producción.	La empresa ha ingresado a medios de comunicación como: Facebook Tuugo Empresite Negocio Virtual.	No se encuentra información que muestre innovaciones en el mercado.	Madera legal de bosques cultivados Compromiso Social Reducen Desperdicios Reutilización de residuos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web Madepal

7.2.1.2. Central de Maderas G&S S.A.S. Colombia)

Central de maderas G&S S.A.S es una empresa especialista en la gestión total de estibas, a través de la transferencia de conocimiento, tecnología y producto a sus clientes, incrementando la eficiencia de su cadena de valor. Cuentan con Personal capacitado y comprometido en la búsqueda de valor de sus clientes, Sistemas de información para la toma de decisiones oportuna y procesos que generan menor impacto ambiental.

Se basan en el desarrollo de su personal, tecnología y procesos de calidad, ofreciendo respuestas eficaces que incrementen la productividad de acuerdo a las necesidades del cliente, con el propósito de maximizar el ahorro y sinergias de la cadena por medio de la gestión total de estibas, que engancha al cliente, desde su compra hasta el mantenimiento del producto y la reutilización de este, manteniéndolos y creando un vínculo más fuerte conservando su compromiso ambiental. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la respectiva información de Central de maderas G&S S.A.S.

Tabla 18. Referenciación Central de Maderas G&S S.A.S

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos-Exportaciones
CENTRAL DE MADERAS G&S S.A.S	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> Estibas de madera. Estiba usada de madera. Estibas de plástico. Estibas usadas de plástico. Guacales. Estibas a la medida. <p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> La gestión total de las estibas. (Reutilización de las estibas). Logística inversa de estibas. Servicio de reparación. Venta de estibas. Servicio de Almacenamiento. Medio ambiente y reciclaje. Inventario justo a tiempo. Sistemas de información. Estibas y Guacales a su medida. 	<p>Cuenta con Equipo calificado y sistemas de información actualizados a diario.</p>	<p>Requisitos del ICA para exportar maderas (Norma Nimf 15 ICA). Denominan sus productos como Productos de alta Calidad.</p>	<p>Basan la formación de sus trabajadores en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a su inventario de estibas y embalajes, permitiéndoles recuperar su producto en la planta de sus clientes. Personal capacitado para prestarle el servicio de recolección de residuos de estibas y embalajes. Están capacitados y cuentan con los recursos para controlar su inventario de estibas y embalajes de la manera más eficiente posible. Y cuentan con un equipo especializado para desarrollar y fabricar estibas a la medida de acuerdo a sus necesidades de embalajes. 	<p>En su plataforma web no se encuentran sus aliados estratégicos.</p>	<p>Coca-Cola Femsa Exón Móvil Mexichem.</p>

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
CENTRAL DE MADERAS G&S S.A.S	La Organización tiene más 25 años de experiencia en la industria y es una de las líderes en su mercado.	No se puede inferir acerca de su estructura organizacional ni de su soporte con las fuentes de información disponibles. Sin embargo se destaca su gestión de inventario y su nivel de logística inversa.	La empresa ha ingresado a medios de comunicación como: Facebook Negocio Virtual (website).	La creación de la cadena de Gestión Total de estibas.	Aseguran el suministro por medio de su propio recurso forestal. Tienen el servicio de Gestión Total de Estibas para aumentar la reutilización y disminuir la producción, (recolección de residuos de estibas y embalajes que tenga en su bodega de una manera segura y óptima, proveyendo la certificación de reciclaje correspondiente)

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web Central de Maderas G&S S.A.S

7.2.2. Productoras de Estibas de Madera Americanas

Se seleccionaron las siguientes instituciones ubicadas en América de Sur, Centroamérica y América del Norte:

- ✓ Madesan (Chile)
- ✓ Madeze (Brasil)
- ✓ CIMAC (Mexicana)
- ✓ Pallet One (Estados Unidos)
- ✓ Peco Pallet (Canadá)

A continuación, se referencia cada organización.

7.2.2.1. Madesan (Chile)

Es una empresa chilena que cuenta con más de 25 años de experiencia en el rubro maderero, con experiencia en la atención y solución a los requerimientos de los clientes y con una excelente calidad en la fabricación de productos, lo que los posiciona como una de las empresas más relevantes en ese sector en el País.

Fabrican y crean pallets, cajones, bins, jabas y muchos productos más hechos a medida, buscando siempre la mejor alternativa para sus clientes en el transporte de sus productos, utilizando material procedente del sur de Chile.

Cuentan con un selecto grupo humano de trabajo, comprometidos día a día en su labor que asesoran y guían a los clientes. Buscan ser la mejor compañía maderera para la gran industria en territorio nacional e internacional utilizando a sus clientes como canales para que distribuyan sus productos, y así, convertirlos en socios estratégicos, a quienes les brinda seguridad, compromiso y excelentes resultados. Trabajando codo a codo con sus clientes en el desarrollo de sus empresas logran reconocimiento y gran rentabilidad. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación, se presenta la información más relevante de Madesan (Madesan, s.f.).

Tabla 19: Referenciación Madesan

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos-Exportaciones
MADESAN	<p>Productos Maderas Pallets Molduras Cajones Bins Jabas Jardineras Bastidores o Parrillas Aserrín y Viruta Trigales Aglomerados Coligues Polines</p> <p>Estos productos pueden ser hechos a medida.</p>	<p>Moderno sistema NARDI para el embalaje de la madera.</p>	<p>Cuentan con un grupo selecto de proveedores, los cuales son permanentemente evaluados de acuerdo a los requerimientos del sistema de control de calidad. Certificación NIMF-15. Acreditación del SAG.</p>	<p>Cuenta con un grupo humano de trabajo conocedor y de experiencia. En fábrica el personal los acompaña desde los comienzos de su travesía, siendo fieles colaboradores y expertos en su oficio.</p>	<p>En su plataforma web se percibe una gran relación con sus clientes</p>	<p>Atiende el mercado nacional: Santiago y a las distintas regiones de Chile, Arica, Iquique, Antofagasta, Calama, Copiapó, La Serena, Coquimbo, Viña del Mar, Valparaíso, Rancagua, San Fernando, Curicó, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Osorno, Valdivia, Puerto Montt, Puerto Aysén, Punta Arenas, entre otras.</p>

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
MADESAN	Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector maderero, con experiencia en la atención y solución a los requerimientos de los clientes y con una excelente calidad en la fabricación de sus productos. Su página da la posibilidad de visualizar su plataforma en diferentes idiomas como italiano, portugués, ruso, inglés, alemán y español, lo que evidencia su interés en estos mercados.	No hay información que permita inferir de su estructura organizacional	La empresa ha ingresado a medios de comunicación como: Facebook Instagram Negocio Virtual (website).	Trabaja con una diversidad de productos y tipos de madera.	Están comprometidos con el desarrollo sostenible de su país; Tienen una actitud respetuosa y ecológica enseñando a la gente que los rodea a cuidar la naturaleza en general. Utilizando material procedente del sur de su país propio de bosque cultivado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web Madesan, s.f

7.2.2.2. Madeze (Brasil)

El Grupo de Negocios MADEZE BRAZILIAN WOOD se encuentra en el rubro maderero desde 1984, iniciando sus actividades con la aserrería, ampliando y diversificando sus actividades posteriormente. La organización se reconoce en Brasil por ser un grupo consolidado, así como por cuidar las relaciones con los clientes y proveedores, además de velar por la mantención del equilibrio ambiental.

El Grupo Madeze son especialistas en la producción de embalajes de madera, Madeze produce pallets, cajas y bins a medida, buscando la satisfacción y la calidad de sus productos. Poseen mano de obra especializada para la utilización de la materia prima que es rigurosamente seleccionada y tratada de acuerdo a las normas de Exportación.

Los principios de esta empresa se basan en la Ética corporativa, la gestión de un producto transparente, la calidad y desempeño con resultados sustentables, el compromiso incondicional con los clientes y la responsabilidad con la empresa. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la información más relevante de Madeze.

Tabla 20: Referenciación Madeze

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos-Exportaciones
MADEZE	<p>Productos Pallets de madera. Madera de Pino para pallets. Madera para pisos. Madera de eucalipto para pallets. Madera para construcción y muebles. Paredes de Lambro con Revestimiento y Parquets. Bins y cajas de madera. Madera aserrada de Pino y Eucalipto. Estos productos pueden ser hechos a medida.</p>	<p>Constan de Camaras HT para tratamiento fitosanitario y cuenta con Equipo especializado.</p>	<p>Cuentan con certificaciones como: Certificación NIMF-15. Tratamiento térmico HT. Certificado FSC (demuestra que cumple con los más elevados estándares sociales y ambientales del mercado) Certificado PGQP de Calidad.</p>	<p>Observando su plataforma web y su portafolio de servicios, así como sus certificaciones, se puede inferir que la formación de talento humano y su conocimiento les permite suplir las necesidades del mercado y consolidarse.</p>	<p>No es posible identificar sus aliados, sin embargo resalta en su plataforma web la importancia que le dan a sus clientes como sus principales aliados.</p>	<p>La Organización exporta a EEUU.</p>

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
MADEZE	Es una empresa que tiene 35 años en el mercado, cuenta con variedad de productos de diferentes tipos de maderas, así como certificaciones importantes en el mercado. Para resaltar su web tienen la posibilidad de acceder en mandarín, lo que demuestra su intención de establecer relaciones internacionales con este país, la empresa quieren ser reconocida como una de las mayores empresas exportadoras en el sur de Brasil.	No hay información que permita inferir acerca de su estructura organizacional, ni soporte.	La empresa cuenta con una website (Negocio Virtual)	Utiliza una variedad de tipos de madera y cuenta con diversos productos.	Están comprometidos con el Medio Ambiente utilizando madera de especies exóticas de reforestación, además de tener su propio bosque garantizando la auto sostenibilidad. Tiene proyectos de manejo forestal basados en el manejo de la madera racional y controlada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web Madeze

7.2.2.3.Cimac (México)

CIMAC es una empresa de más de 15 años de experiencia en el sector, esta comercializadora Industrial de madera, como se definen en su página web, se destaca por el transporte de carga pesada y la compra, venta y reparación de estibas de madera. La organización es reconocida principalmente por su Sistema de Gestión de Calidad.

Muestran un compromiso con la innovación, el diseño y la durabilidad de los productos ofrecidos por lo cual se posicionan muy bien en el sector industrial, satisfaciendo las necesidades del mercado actual. Alrededor de 98,000 estibas son reparadas mensualmente en CIMAC, cumpliendo con los más altos estándares de calidad a través de la Norma Internacional NIMF-15 y nacional (Mexicana) NOM-144.

Cuentan con los mejores tiempos de entrega de las diferentes terminales de almacenamiento y distribución de sus clientes. Ofrecen una gama completa en el servicio de estibas de madera, reparación, compra y venta para cubrir todas y cada una de las necesidades del cliente. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la información más relevante de CIMAC.

Tabla 21: Referenciación Cimac

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria y equipo	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos-Exportaciones
CIMAC	<p>Productos Estibas Nuevas Estibas Recicladadas Reparación de Estibas Estibas de medidas especiales (Estándar, de tacón o medida especial) Servicio Logística Tratamiento térmico de Estibas Gran inventario de Estibas SGC conforme a la Norma ISO 9001/2015 Servicios Personalizados Pulidos y pintado de Estibas.</p>	<p>CIMAC muestra los siguientes equipos: Localizador Satelital en todas las unidades. Fumigación en el equipo de Transporte (Mensualmente). Fumigación dentro de la bodega y patio de maniobras. Cuentan con Operadores con Licencia Federal Vigente. También cuentan con un Seguro Cobertura Amplia en todas las unidades. Operadores con Seguro Social. Puntualidad. Tratamiento HT.</p>	<p>Cumple con los estándares de calidad de la industria maderera: Norma internacional NIMF-15 y Mexicana NOM-114</p>	<p>Se infiere que por la maquinaria y sus servicios cuentan con un equipo formado.</p>	<p>En su plataforma web no hay información de alianzas con otras empresas.</p>	<p>Algunos clientes habituales de esta empresa son: Fast Freight Grupo Industrial Auro S.A de C.V Hershey's The Home Depot Reckitt Benckiser Jugos del Valle Santa Clara Nacionalmente atiende los mercados en: Querétaro San Luis Potosí Guadalajara Moterrey Toluca</p>

Institución	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
CIMAC	<p>CIMAC tiene más 15 años de Experiencia en Fabricación y Reparación de Estibas y Embalaje.</p> <p>Se destaca como una empresa dedicada al Transporte de Carga y en general cuenta con un reconocido Sistema de Gestión de Calidad.</p>	No hay información que permita inferir acerca de su estructura organizacional, ni soporte.	<p>Cuentan con una plataforma Web.</p> <p>No es posible acceder a su cuenta en Facebook.</p> <p>Tiene presencia en twitter.</p>	<p>En su plataforma web resaltan el compromiso con la innovación, el diseño, la durabilidad de los productos ofrecidos, factores que han convertido a la compañía en una pieza clave para el sector industrial, satisfaciendo las necesidades del mercado actual por medio de un excelente servicio y atención personalizada.</p> <p>Sus procesos logísticos les permiten eficientes medios y tiempos de entrega.</p>	Promueven es el reciclaje de estibas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web Cimac

7.2.2.4.PallerOne (EE.UU)

PalletOne es una empresa Norteamericana considerada una de las manufactureras de pallets más grandes de Estados Unidos, con el inventario y capacidad de ensamblaje más grande del país, procesando aproximadamente 200 millones de pies cúbicos en conglomerado anuales. Sus productos son principalmente en Pallets, Cajas, Cajones y Bins. Además de esto cuentan con un proceso de servicios muy extenso, siempre teniendo en cuenta los requerimientos de sus clientes en cuanto a administración, consultoría, diseño de soluciones, reestructuración de procesos entre otros. De igual forma no dejan de lado la sostenibilidad como pilar para la empresa, lo cual determina sus proveedores.

Cuenta con servicios totalmente personalizados, siendo así los proveedores con mayor valor en la producción de pallets. La organización tiene una experiencia de más de 40 años en el sector maderero y en la industria del pallet, se enfocan en mejorar continuamente la producción de pallets, servicio al cliente, reduciendo costos lo que los convierte en una de las mejores opciones del mercado.

La organización cuenta con un programa de formación de personal, desde los trabajos base hasta las operacionales más complejas de la empresa, formando así líderes con conocimiento en todas las áreas cubriendo toda la Organización. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la información más relevante de PalletOne.

Tabla 22: Referenciación PalletOne

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos- Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos- Exportaciones
<p style="text-align: center;">PALLETONE</p>	<p>Productos Pallets nuevos. Pallets reciclados (pallets reutilizados o pallets re-manufacturados), Cajas, Bins, Cajones. Servicios Programa personalizado para el reciclaje de los pallets. Servicio de adquisición de pallets. (Transporte a cualquier lugar, equipo de traslado, y reportes de la actividad de pallets en la empresa). Servicio de reparación de pallets suministro y reemplazo de partes. Servicio de administración de pallets. Servicio de consulta de transporte para pallets (diseño, estandarización, preparación). Servicio de soluciones al manejo de pallets (soluciones en bodega en cuanto a costos, Inventario de proveedor administrado, Programa A tiempo, Desarrollo de sistema de circuito cerrado). Estos productos pueden ser hechos a medida, teniendo en cuenta diseño, tipo de madera dependiendo de la estación, platilla, pintura y marca.</p>	<p>Se infiere que se cuenta con Equipo especializado para su funcionamiento dado su portafolio de servicios y sus certificaciones.</p>	<p>Palletone cuenta con los siguientes significados: Certificación ISPM 15. Tratamiento térmico HT. Certificado por International Play Equipment Manufacturers Association (IPEMA); ASTM F1292-18 (atenuación de superficies para las zonas de juego de acuerdo a las especificaciones estándares de los EEUU) Certificados por The Center for Packaging and Unit Load Design.</p>	<p>Sus trabajadores están constantemente en formación del equipo en cuanto a los requerimientos del tratamiento y normas ISPM 15, y sus constantes cambios en cuanto a los requerimientos de exportación. Tiene un programa de formación para sus trabajadores llamado Leadertrack (Aprenden la base de la producción, de las ventas y los requerimientos de la administración de las diferentes áreas además de los diferentes programas) después de estar en el programa puede posicionarse en la empresa como un rol líder.</p>	<p>Empresas como: Industrial Recycling Services. SunOne Logistics. Sunbelt Forest Products. Forest Ventures.</p>	<p>Se tiene conocimiento de que su mercado es de manera Nacional: Alabama Florida Carolina del Norte Georgia Texas Indiana Virginia Maine Wisconsin</p>

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
PALLETONE	La organización lleva más de 40 años en el sector maderero. Procesa más de 200 millones de pies cúbicos anualmente. Es una de las empresas más grandes en producción de pallets en EEUU.	La empresa muestra en su página web la siguiente estructura: Presidente y presidente de la firma. Jefe de finanzas Jefe de Operaciones Vicepresidente Vicepresidente de Recursos Humanos Vicepresidente de Ventas Vicepresidente de Manufacturas Mesa directiva compuesta por: Un Jefe ejecutivo Un Jefe de operaciones y fundador de un socio. El Dueño de Souther pallet. Un Socio financiero Y el Presidente de Equus return.	La empresa ha ingresado a medios de comunicación como: Facebook Twitter Negocio Virtual (website)	Muestra una gran innovación representada en la cadena de servicios que ofrece en su portafolio.	Cuenta con un programa de producción sustentable de pallets compuesto por: Reducción (reducción del desperdicio minimizando el volumen y peso del empaque mientras reducen la cantidad de materia prima utilizado en el empaque), Renovación (utilización de materia prima recuperada de bosques administrados y requerimientos a sus proveedores con certificados de sustentabilidad ambiental) y por último la Recuperación (reciclaje y recuperación de desperdicios para otros usos como biocombustible, pajote, partes de remplazo pallets reutilizables).

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web PallerOne

7.2.2.5.Peco Pallet (Canadá)

Peco Pallet es una empresa canadiense que nace para romper con el monopolio paletero en el país. Durante su crecimiento PECO Pallet se hizo miembro de Pritzker Private Capital, lo que le permitió asociarse con empresas líderes en los sectores de productos manufacturados, servicios y atención médica con sede en América del Norte, lo que le permitió llegar posteriormente al mercado mexicano y estadounidense.

Desde su inicio, la organización buscó ofrecer la mejor calidad y el mejor servicio para sus clientes. A la empresa la componen 18 actores entre recicladores, productores y agentes de las industrias. La organización tiene cuatro enfoques primordiales: Calidad, Servicio, Simplicidad y Seguridad. Sin dejar de lado factores importantes como la Sostenibilidad y Rentabilidad. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la información más relevante de Peco Pallet.

Tabla 23. Referenciación PecoPallet

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos-Exportaciones
PECO PALLET	<p>Productos Palet GMA (48x40) Half (48x20) Servicios De transporte que cubre México, EEUU y Canadá. Pedidos y facturación simples. Servicio de cadena de rentabilidad: -Costos de embalaje reducidos. -Millas de carga recorridas reducidas -Descuentos para proveedores entrantes -Reducción de tiempos -Servicios de clasificación de pallets (PSS) -Gestión total de pallets (TPM) -Inventario gestionado por el proveedor (VMI)</p>	<p>Cuenta con una gran infraestructura y un Equipo especializado o Visión X (Laser, Cámaras, Escáner 3D)</p>	<p>Uno de los reconocimientos más importantes del depósito de PECO Pallet en Hazleton, PA, es la primera (y hasta ahora la única) instalación de pallets de madera certificada por el Instituto de Alimentos Seguros de Calidad (SQFI) para Planes de Seguridad Alimentaria de Nivel 2 basados en HACCP. Pallet PECO ha ganado varios premios de sostenibilidad ambiental.</p> <p>También cuentan con la identificación del color rojo en sus productos que hace parte de su slogan “rojo es el nuevo verde”: PECO Pallet nombrado Green 75 Supply Chain Partner.</p>	<p>Sus productos, certificaciones y reconocimientos, demuestra una gran capacitación de su personal, sus trabajadores son capacitados en procesos de inspección y recompensados con incentivos basados en auditorías de calidad.</p>	<p>Las Empresas y compañías sin fines de lucro aliadas: BC Produce Marketing Association. Food & Beverage Ontario. Private Label Manufacturers Association. Calgary Produce Marketing Association. Food & Consumer. Products of Canada Association. Quebec Produce Marketing Association. United Fresh. Virginia Tech Unit Load Design Illuminators. Material Handling Industry of America. National Wooden Pallet & Container Association. Ontario Produce Marketing Association. Canadian Federation of Independent Grocers. Canadian Produce Marketing Association. Canadian Wood Pallet and Container Association. Council of Supply Chain Management Professionals.</p>	<p>Esta empresa atiende a los mercados Norte y centro americano. Se ha expandido a México.</p>

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
PECO PALLET	Con 20 años de experiencia PECO ya es el líder norteamericano en la agrupación de pallets, PECO Pallet ofrece pallets de bloques de madera de alta calidad que son aceptadas por todos los principales minoristas de comestibles y distribuidores de servicios de alimentos en Canadá. De igual forma tiene un gran reconocimiento en la prensa y en medios de comunicación	La empresa muestra en su página web la siguiente estructura: Equipo Ejecutivo: Director Ejecutivo. Director Financiero. Vicepresidente de Ventas. Vicepresidente de servicios. Vicepresidente de la Red de planeación y transporte. Vicepresidente de operaciones. Vicepresidente de desarrollo de negocios y operaciones. Vicepresidente de Recursos Humanos. Jefe de la Oficina de la Información. Gerente General Nacional.	La empresa ha ingresado a medios de comunicación como: Negocio Virtual (website), Twitter, LinkedIn De Igual forma cuentan con videos de seguridad donde informan los errores comunes en el transporte de los productos.	PECO trabaja con minoristas para encontrar soluciones innovadoras que reducen los costos y aumentan la calidad de sus labores. Los pallets de bloques PECO permiten una verdadera entrada de cuatro vías para un apilamiento y transporte más eficientes, lo que puede reducir significativamente los costos de combustible y la huella de carbono de la empresa	El negocio principal de PECO se basa en la reutilización y el reciclaje de pallets para reducir el desperdicio. Su ciclo de vida promedio es de cuatro veces más que los palletes normales al año y los mantienen cuidadosamente para prolongar su vida útil. Sus innovaciones orientan sus productos a reducir significativamente los costos de combustible y la huella de carbono de la empresa. Una vez que se retiran los pallets, las piezas se reciclan para mantener los materiales fuera del vertedero.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio web PcoPallet

7.2.3. Productoras de Estibas de Madera europeas:

En esta área se seleccionó las siguientes organizaciones ubicadas en Europa:

- ✓ LPR- La Palette Rouge
- ✓ IPP

A continuación, se va a especificar en cada una de ellas y presentar los factores éxito en cada caso.

7.2.3.1. LPR (Europa)

A lo largo de 25 años, Euro Pool Group se ha convertido en el mayor proveedor de servicios logísticos de embalajes estandarizados y reutilizables en Europa, esta organización se compone de Euro Pool System y LPR - La Palette Rouge: dos divisiones con su propia historia y experiencia en el ámbito del pool de embalaje reutilizable. Mientras que Euro Pool System, con sus bandejas y cajas plegables reutilizables se ha convertido en el estándar en la cadena de alimentos frescos y embalados, LPR con su innovador sistema de pool de pallets, ha alcanzado una posición de liderazgo en el sector de bienes de consumo.

LPR es la división para el sector de comercio de bienes de gran consumo, con su distintivo color rojo garantizan una mayor eficiencia, simplicidad y sostenibilidad en la cadena de suministro. Con sus innovadores sistemas de pool de pallets, el enfoque de su personal único y su red de más de 125 depósitos en 15 países, han alcanzado una posición de liderazgo en Europa. Tan solo con la producción de 4 diferentes productos mueven más de 83 millones de pallets al año, lo que proporciona una gama completa de servicios para todos los actores de la cadena de suministro: proveedores, productores y distribuidores. Además, cuentan con un equipo totalmente profesional dispuesto para atender las necesidades del cliente, realizan una formación, educación constante y diferentes actividades que permiten el desarrollo del personal dentro de la empresa. Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la información más relevante de LPR.

Tabla 24. Referenciación LPR

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos-Exportaciones
LPR	<p>Pallets Pallet de Madera 800 x 1200 mm Pallet de Madera 1200 x 1000 mm Pallet Dusseldorfer 600 x 800 mm Pallet de Plástico 400 x 600 mm Servicio Servicio de sistemas de información (de ERP de SAP y en aplicaciones J2EE asociadas basadas en la web con la plataforma Business Object Intelligence (BI)) Con este sistema LPR y sus clientes realizan un seguimiento de los flujos de pallets en todo el circuito.</p>	<p>Cuentan con sistemas de gestión de información avanzados. Se puede inferir que por sus certificaciones de calidad y su portafolio de servicios, posee una gran infraestructura y equipo especializado.</p>	<p>Sostiene la certificación PEFC, que garantiza que los pallets puestos a disposición de los clientes de LPR proceden de una gestión forestal sostenible. También cuenta con el certificado ISO 9001 en Francia desde 1996 por parte de AFAQ y el certificado ISO 9001 en Portugal desde 2008 por parte de SGS, al igual que el certificado ISO 9001 en el Benelux, en España y el Reino Unido desde 2010 por parte de SGS.</p>	<p>En su plataforma web se muestra que sus operarios son formados por profesionales experimentados, dispuestos a proporcionar respuestas a medida para cada caso, con soluciones innovadoras y flexibles, desarrolladas en estrecha colaboración con los clientes. Ofrece un programa de integración completa con la intención de transmitirles una visión global de la empresa, de su actividad y de los actores implicados. Incluyendo visitas para conocer el producto y así conseguir una inmersión total en la RED EXPERIENCE. Les dan gran importancia a los jóvenes en la empresa, ya sea en el marco de una pasantía o de un programa de estudio combinado. LPR ACADEMY, es otro programa que ofrece a los trabajadores de la empresa a acceder a módulos de aprendizaje electrónico, disponibles en todo momento y en todas partes.</p>	<p>LPR cubre toda Europa Occidental con una red de 125 depósitos que gestionan la entrega, recogida, selección y reparación de pallets. LPR trabaja con los principales distribuidores comerciales de bienes de consumo y gestiona 28.000 puntos de recogida en 15 países de Europa Central y Occidental.</p>	<p>Los mercados atendidos por LPR están en: Alemania Andorra Austria Bélgica Eslovenia España Finlandia Francia Holanda Inglaterra Irlanda Italia Polonia Portugal Sus clientes son líderes del sector alimenticio (lácteos, frutas y verduras, alimentos y farmacéutico perfumería e higiene) de ellos ubicados como FMCG - Fast-moving Consumers Goods.</p>

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
LPR	LPR es un grupo europeo con más de 25 años de experiencia en el pool de pallets, gestionado por equipos experimentados. Los pallets rojos LPR son aceptados por las principales cadenas europeas de Gran Consumo en Francia, España, Portugal, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Polonia, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Dinamarca e Italia.	Su estructura organizacional se basa en un Equipo Directivo compuesto por los managers de cada país o de las regiones. Coordinadores de entrega y transporte. Asistente Comercial. Inspector de depósito. Ejecutivo en el servicio de campo. Coordinador del servicio de colección. Manager de la cuenta al detal.	La empresa ha ingresado a medios como: Facebook Twitter LinkedIn YouTube Negocio Virtual (Website) Tiene adaptación a todos los idiomas que cubren su mercado.	LPR ha desarrollado un sistema informático de ámbito europeo, común y único para la gestión de los flujos de los pallets, en donde clientes y proveedores pueden consultar a través de la interfaz web.	Plantea una solución sostenible a través de una economía circular establecida por sus servicios y eficiencia, reduciendo así el 20% de la huella ambiental. Su enfoque principal en términos ambientales es el transporte y sus emisiones de CO ₂ , la energía, la reducción de los desperdicios de producción, el compromiso de reforestación y la reducción y reutilización de agua.

Fuente: Elaboración a partir de Sitio web LPR

7.2.3.2. IPP (Europa)

La organización pertenece al Faber Halbertsma Group, uno de los principales fabricantes de pallets y proveedores de servicios de pooling en Europa. Es una empresa familiar con una larga tradición de aportación de valor añadido a sus clientes que se enorgullece de conseguir altos niveles de sostenibilidad. Este legado sirve de guía para sus actividades.

Veinticuatro horas al día, tratan con algunas de las cadenas de suministro minoristas más exigentes, sensibles a los plazos de entrega y dinámicas de Europa, trabajan también en sistemas de reciclaje responsable e industriales en toda Europa para garantizar que los productos y materiales necesarios en procesos posteriores se transporten sin problemas hasta los centros de fabricación.

Cuentan con todo un sistema de economía circular que apoya el sentido de sostenibilidad de la empresa, lo cual se refleja en las operaciones logísticas del proceso, por ejemplo, se aseguran de que los productos que llegan al final de su vida útil sean recogidos, recuperados y reciclados. A través de la prestación de servicios de seguimiento, gestión, recuperación exhaustiva y renovación, y adaptando la disponibilidad a la demanda, proporcionan modelos de reutilización de primer nivel en Europa. Se centran en el aprovisionamiento sostenible, mejorar la eficiencia, reducir los residuos y colaborar con las cadenas de suministro para disminuir los costos y los efectos sobre el medio ambiente.

Teniendo en cuenta las características de la empresa a continuación se presenta la información más relevante de IPP

Tabla 25. Referenciación IPP

Organización	Portafolio, Productos y Servicios	Maquinaria, equipo e infraestructura	Certificaciones y reconocimientos-Calidad	Formación del Talento Humano	Alianzas estratégicas	Mercados atendidos-Exportaciones
IPP	Pallets Pallet E812 Pallet A1210 Pallet Düsseldorfer Cuarto de pallet Pallet B610 Pallet D608 Medio pallet 1.2 Pallet C1210 Cajas Caja de 400 mm Caja de 800 mm Caja de 1200 mm Caja de 1600 mm Caja universal Cajas RAEE Caja ADR Caja FPD Caja CRT Caja para vidrio CRT Caja PV Caja RAEE universal Servicio de Alquiler (4 diferentes modalidades) One way trip Trade direct Trade Collect Alquiler diario	Se puede inferir que por sus certificaciones de calidad y su portafolio de servicios, posee una gran infraestructura y equipo especializado.	No es posible visualizar las certificaciones con las que cuenta la empresa IPP, ni su casa matriz Faber Halbertsma Group.	Se infiere que en la empresa debe haber una buena gestión del talento humano, adaptándose a las necesidades y a la visión de posicionamiento de la empresa.	Proveedor de madera James Jones Transporte FA Hawkins WR Carter & Sons TJ Moore Transport	Sus mercados atendidos se encuentran en Europa: Alemania Bélgica Reino Unido Entre las empresas que actualmente atienden se destacan: Inspired Pet Nutrition Fenmarc Wepa Tayto Young's Seafood Essity Bakkavör Pepsico Recupel Danone

Organización	Posicionamiento	Soporte y estructura organizacional	Presencia digital	Innovación	Responsabilidad Social y ambiental
IPP	<p>Pertenecen al Faber Halbertsma Group, uno de los principales fabricantes de pallets y proveedores de servicios de pooling en Europa.</p> <p>Con una cobertura de 61 centros de servicio.</p>	<p>Su casa matriz, Faber Halbertsma Group se compone por cinco empresas más:</p> <p>IPP PRS PAKi Vpool Empresas de producción.</p> <p>Existe una mesa Directiva y una mesa de Comisionados para toda la casa matriz, ellos toman decisiones de cada empresa teniendo en cuenta la opinión de los gerentes de cada una de las subsidiarias.</p>	<p>La empresa ha ingresado a medios de comunicación como:</p> <p>Linkedin</p> <p>Negocio virtual (website)</p> <p>Tiene adaptación a todos los idiomas que cubren su mercado.</p>	<p>Todo un proceso de reparación de estibas y sistemas logísticos especializados.</p>	<p>Sus materias proceden de fuentes sostenibles.</p> <p>La reutilización de los pallets y cajas se hace a través de la red logística que reduce los efectos sobre el medio ambiente y contribuye a un planeta más saludable. Además, los pallets reutilizados se diseñan para que sean robustos y ofrezcan un ciclo de vida de 10 años; lo que permite que el sistema de economía circular funcione en la empresa para crear pallets duraderos y muy eficaces.</p> <p>Todas las marcas asociadas en el Faber Halbertsma Group contribuyen a la sostenibilidad.</p>

Fuente: Elaboración a partir de Sitio web IPP

7.3. Factores Clave de Éxito (FCE)

Para realizar la referenciación de Mundo Maderas S.A. con las demás instituciones se seleccionaron algunos factores clave de éxito que brindarán información de tipo gerencial con el propósito de identificar oportunidades que la organización pueda implementar en el futuro. Es así como se determinaron los siguientes factores:

Tabla 26. Factores Clave de Éxito

No.	Factores clave de éxito
1	Portafolio, productos y servicios
2	Maquinaria, equipo e infraestructura (obsolescencia)
3	Costos y productividad
4	Certificaciones , reconocimientos de calidad
5	Formación de talento humano
6	Alianzas estratégicas
7	Mercados atendidos y exportaciones
8	Posicionamiento
9	Soporte y estructura organizacional
10	Presencia digital
11	Innovación
12	Responsabilidad social y ambiental

Fuente: Seleccionados por el equipo asesor, 2019

A continuación, se presentan la descripción de los factores clave de éxito (FCE):

Portafolio, productos y servicios: Son los bienes y servicios que la organización produce como solución a las necesidades del mercado.

Maquinaria, equipo e infraestructura (obsolescencia): Se refiere a los diferentes capitales con los que cuenta la empresa para poder producir, y que riesgo de obsolescencia tienen.

Productividad y costo: Se refiérete la relación entre lo que le cuesta a la organización su producción y lo que produce.

Certificaciones y reconocimientos de calidad: Especifica los requerimientos, acreditaciones y distinciones que tienen la organización para acceder diferentes mercados.

Formación del talento humano: Es el proceso destinado a mejorar el talento humano para conseguir mayor desempeño empresarial.

Alianzas estratégicas: Son las conexiones entre organizaciones que amplían la red de la compañía en cuanto a impacto en el mercado.

Mercados atendidos-exportaciones: Son los mercados o clientes en específico que la empresa provee que en algunos casos pueden estar por fuera del país de origen.

Posicionamiento: Es el lugar e impacto que tiene la organización en un sector en específico y en un mercado.

Soporte y estructura organizacional: Es como está organizada la empresa, su estructura, sus roles, sus responsables, los procesos y las relaciones.

Presencia digital: Es el alcance que le ha dado la empresa a la adaptación de diferentes formas de comunicación (redes sociales y plataformas) así como al marketing digital.

Innovación: Hace referencia a procesos o productos que la empresa considera que ha innovado o adaptado impactando al mercado.

Responsabilidad social y ambiental: Es la contribución de la organización al mejoramiento social, económico y ambiental.

7.4. Perfil competitivo

Posteriormente, al contar con la mayor información posible de las instituciones seleccionadas, se realiza una calificación de los factores clave de éxito, con el fin de compararlos. En la siguiente matriz se aprecian las puntuaciones dadas en consenso entre el equipo de colaboradores de Mundo Maderas y sus aliados con acompañamiento del equipo asesor.

Tabla 27. Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito			MUNDO MADERAS		MADEPAL		CENTRAL DE MADERAS		MADESAN		MADEZE		CIMAC		PALLETONE		PECO PALLET		LPR		IPP		
	Peso		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	
1	Portafolio, productos y servicios	7%	0,07	2,5	0,175	3	0,21	3,5	0,245	2	0,14	2,5	0,175	3,5	0,245	4	0,28	4	0,28	3,5	0,245	4	0,28
2	Maquinaria, equipo e infraestructura (obsolescencia)	10%	0,10	3	0,3	2,5	0,25	3,5	0,35	3,5	0,35	3,5	0,35	4	0,4	3,5	0,35	4	0,4	3,5	0,35	4	0,4
3	Costos y productividad	11%	0,11	2	0,22	1,5	0,165	3	0,33	3	0,33	3,5	0,385	4	0,44	3,5	0,385	4	0,44	3,5	0,385	4	0,44
4	Certificaciones, reconocimientos de calidad	9%	0,09	2	0,18	2,5	0,225	2	0,18	2,5	0,225	4	0,36	3,5	0,315	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
5	Formación de talento humano	7%	0,07	3	0,21	3	0,21	3,5	0,245	3	0,21	3,5	0,245	2	0,14	4	0,28	3,5	0,245	4	0,28	3,5	0,245
6	Alianzas estratégicas	8%	0,08	3,5	0,28	1,5	0,12	1	0,08	2,5	0,2	2	0,16	1	0,08	4	0,32	4	0,32	3,5	0,28	4	0,32
7	Mercados atendidos y exportaciones	7%	0,07	1,5	0,105	1	0,07	1,5	0,105	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
8	Posicionamiento	12%	0,12	2	0,24	2,5	0,3	2,5	0,3	2,5	0,3	3	0,36	2	0,24	3,5	0,42	3	0,36	3,5	0,42	4	0,48
9	Soporte y estructura organizacional	9%	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3,5	0,315	4	0,36	4	0,36	4	0,36
10	Presencia digital	3%	0,03	1	0,03	1,5	0,045	1,5	0,045	2,5	0,075	1	0,03	2,5	0,075	3,5	0,105	3,5	0,105	3,5	0,105	4	0,12
11	Innovación	5%	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2,5	0,125	3,5	0,175	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
12	Responsabilidad social y ambiental	12%	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3,5	0,42	4	0,48	2,5	0,3	3	0,36	3,5	0,42	4	0,48	4	0,48
	Total	100%			2,36		2,09		2,59		2,72		3,24		2,89		3,58		3,77		3,74		3,96

Fuente: Seleccionados por el equipo asesor, 2019

7.5.Radares de comparación

De acuerdo con los resultados de la matriz de perfil competitivo se analizan los valores procurando captar los distintos puntos de vista del equipo asesor, así como de los colaboradores de Mundo Madres sobre el desempeño de la organización respecto a los diferentes factores, así como el de las organizaciones referentes.

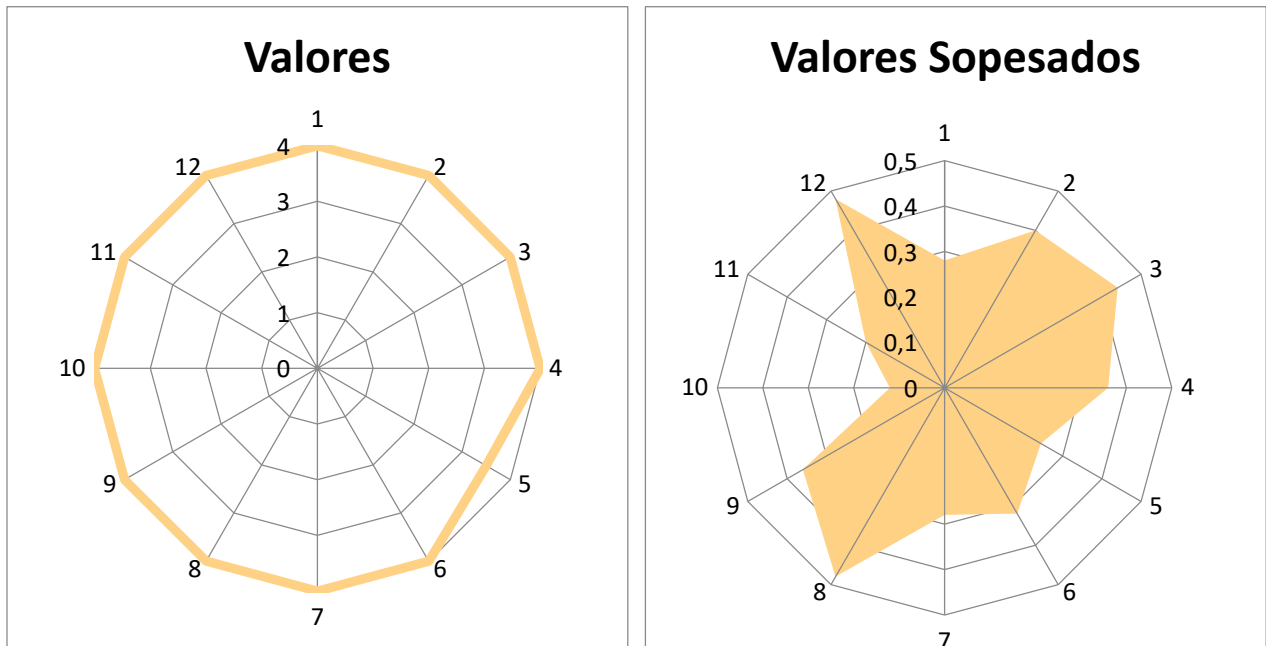
IPP (Europa)

De IPP se destaca su tecnología e infraestructura, además de su posicionamiento en diferentes países de Europa, es importante mencionar su gran experiencia en los diferentes tipos de logística y su orientación a desligar el transporte a sus clientes. Tiene un gran portafolio de producto y servicios y atiende mercados con los más altos estándares de calidad en diferentes países de Europa.

Su estructura organizacional la preside una mesa Directiva y una mesa de Comisionados para toda la casa matriz, ellos toman decisiones de cada empresa teniendo en cuenta la opinión de los gerentes de cada una de las subsidiarias. La empresa tiene presencia en diferentes medios digitales tales como LinkedIn, también tiene una página web profesional, en donde tiene adaptación a todos los idiomas que cubren su mercado.

La madera utilizada proviene de bosques sostenibles, la reutilización de los pallets y cajas se hace a través de la red logística que reduce los efectos sobre el medio ambiente contribuyendo a un planeta más saludable, así lo muestra en su modelo de negocio. Además, los pallets reutilizados se diseñan para que sean robustos y ofrezcan un ciclo de vida de 10 años; lo que permite que el sistema de economía circular funcione.

Gráfico 20: Radares de comparación IPP (Europa)



Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor IPP tiene en general un excelente desempeño en todos sus factores clave de éxito, el quinto factor “formación de talento humano” a pesar de tener un buen desempeño puede seguir mejorando, en lo factores con mayor peso tales como el 2 “Maquinaria, equipo e infraestructura”, el 4 “Costos y productividad”, el 8 “posicionamiento” y el 12 “Responsabilidad social y ambiental” IPP tiene un excelente desempeño. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

LPR (Europa)

LPR muestra un extenso portafolio de productos y servicios, atiende diversos mercados con los estándares más altos de calidad distribuidos por toda Europa, muestra una sólida estructura organizacional integrada por miembros. Sus desarrollos tecnológicos les proporcionan a sus clientes un sistema informático de ámbito europeo, común y único para la gestión de los flujos de los pallets, en donde clientes y proveedores pueden consultar a través de la interfaz web.

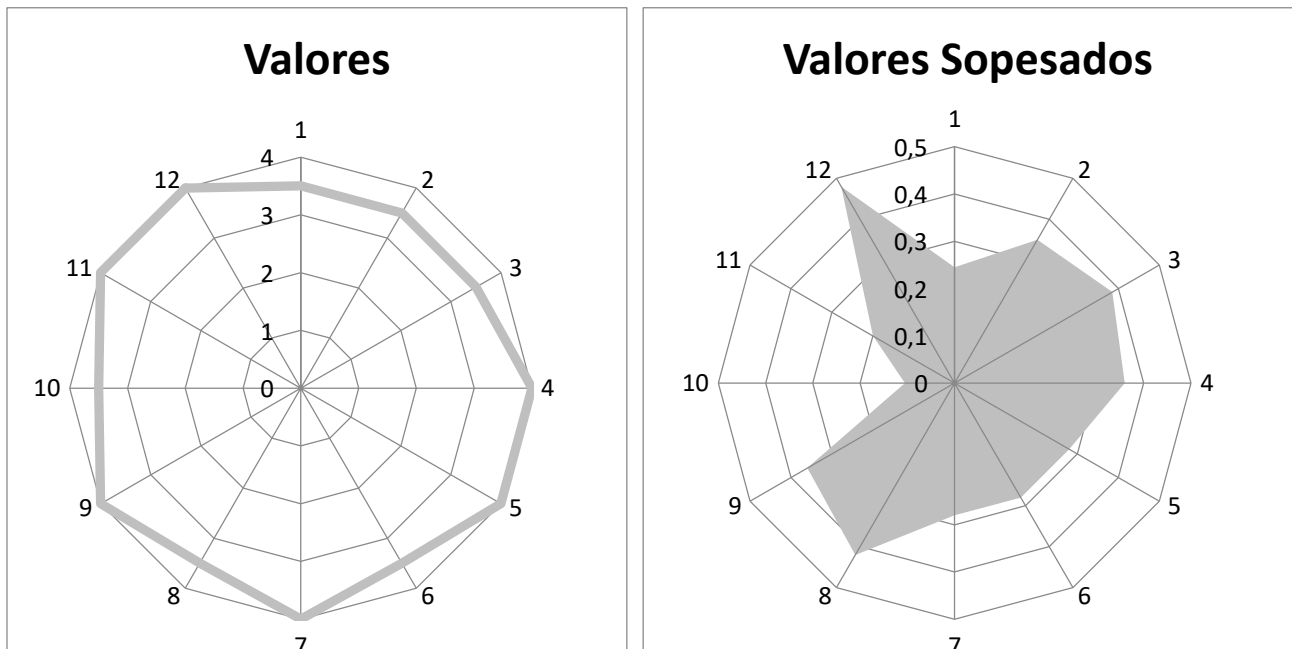
Se destaca su economía circular lo cual le permite a la organización reducir el 20% de la huella ambiental dejada por la producción y consumos. Su enfoque principal en términos ambientales es

el transporte y sus emisiones de CO₂, la energía, la reducción de los desperdicios de producción, el compromiso de reforestación y la reducción y reutilización de agua.

Sus operarios son formados por profesionales experimentados, lo cual les permite brindar soluciones innovadoras desarrolladas en estrecha colaboración con los clientes. Ofrece un programa de integración completa con la intención de transmitirles una visión global de la empresa, de su actividad y de los actores implicados. Incluyendo visitas para conocer el producto y así conseguir una inmersión total en la RED EXPERIENCE.

Cabe resaltar su orientación a los jóvenes en la empresa, ya sea en el marco de una pasantía o de un programa de estudio combinado. LPR ACADEMY, es otro programa que ofrece a los trabajadores de la empresa a acceder a módulos de aprendizaje electrónico, disponibles en todo momento y en todas partes.

Gráfico 21: Radares de comparación LPR (Europa)



Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor LPR tiene en general un excelente desempeño en los factores que tienen que ver con la calidad del producto, la formación del talento humano, así como los mercados atendidos, el soporte y estructura organizacional, innovación y responsabilidad social y ambiental. Los demás factores clave de éxito a pesar de tener un buen desempeño pueden seguir mejorando; en los factores con mayor peso tales como el 2 “Maquinaria, equipo e infraestructura”, el 3 “Costos y productividad”, el 8 “posicionamiento” y el 12 “Responsabilidad social y ambiental” LPR muestra un excelente desempeño. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

PECO PALLET (Canadá)

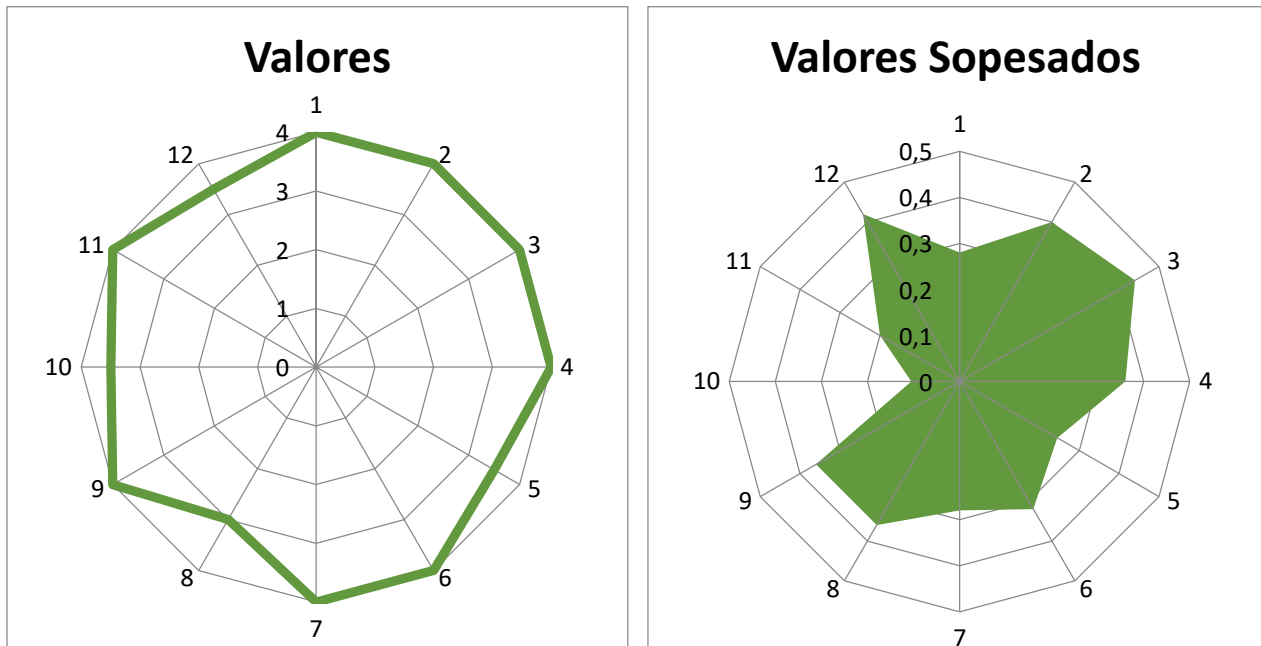
En Peco se destaca un diverso portafolio de productos y servicios diverso con diferentes estándares en EEUU, Canadá y México, integra productos y servicios logísticos permitiendo una reducción de tiempo a sus clientes. Cuenta con una gran infraestructura y equipo especializado. Sus productos, certificaciones y reconocimientos, demuestra una gran capacitación de su personal en procesos de inspección y recompensados con incentivos basados en auditorías de calidad.

Se destaca que la organización tiene diferentes alianzas estrategias con diversas organizaciones en amplios sectores de la economía, lo que le permite atender diversos mercados siendo el color rojo una forma de reconocimiento y posicionamiento. Peco trabaja con minoristas para encontrar soluciones innovadoras que reducen los costos de combustible y la huella de carbono de la empresa

La propuesta de valor de Peco tiene una fuerte base en la reutilización y el reciclaje de pallets para reducir el desperdicio y su huella ambiental. Su ciclo de vida promedio es de cuatro veces más que los pallets normales al año y los mantienen cuidadosamente para prolongar su vida útil.

Sus innovaciones orientan sus productos a reducir significativamente los costos de combustible y la huella de carbono de la empresa.

Gráfico 22:Radares de comparación Peco Pallet (Canadá)



Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor Peco Pallet tiene en general un excelente desempeño en los factores que tienen que ver con el portafolio de productos y servicio, la maquinaria, el equipo y la infraestructura, el costo y la productividad, la calidad del producto, las alianzas estratégicas, los mercados y el soporte y la estructura organizacional. En los demás factores clave de éxito a pesar de tener un buen desempeño tiene aún lugar de mejorar; en los factores con mayor peso tales como el 2 “Maquinaria, equipo e infraestructura”, el 3 “Costos y productividad”, el 8 “posicionamiento” y el 12 “Responsabilidad social y ambiental” Peco muestra un desempeño importante. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

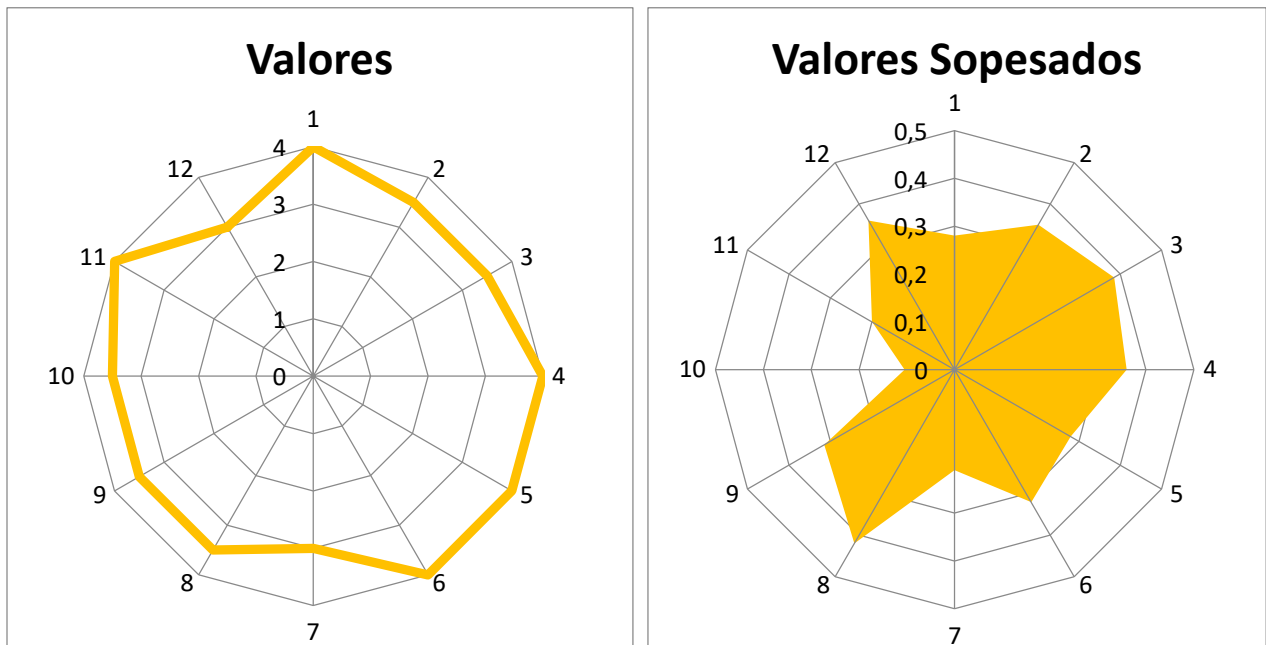
PALLET ONE (EE. UU)

Pallet One tiene una gran experiencia en el sector, es una de las empresas más grandes en producción de pallets en EEUU, se destaca por tener un programa personalizado para el reciclaje de los pallets, así como un servicio especializado de a transporte a cualquier lugar, equipo de traslado, y reportes de la actividad de pallets en la empresa. Trabaja con un sistema justo a tiempo y ofrece un tipo de materia prima (madera) dependiendo de la estación asegurando la calidad de

sus productos; las innovaciones orientan sus productos a reducir significativamente los costos de combustible y la huella de carbono de la empresa. La organización cuenta con certificados de calidad que le permiten atender diferentes mercados ubicados en diversos estados, además tiene un programa de formación para sus trabajadores llamado Leadertrack el cual desarrolla habilidades de liderazgo.

Cuenta con un programa de producción sustentable de pallets compuesto por: Reducción (reducción del desperdicio minimizando el volumen y peso del empaque mientras reducen la cantidad de materia prima utilizado en el empaque), Renovación (utilización de materia prima recuperada de bosques administrados y requerimientos a sus proveedores con certificados de sustentabilidad ambiental) y por último la Recuperación (reciclaje y recuperación de desperdicios para otros usos como biocombustible, pajote, partes de remplazo pallets reutilizables).

Gráfico 23: Radares de comparación Pallet One (EE. UU)



Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor Pallet One tiene en general excelente desempeño en los factores que tienen que ver con el portafolio de producto y servicio, la calidad del producto y sus certificaciones, la formación del talento humano, las alianzas estratégicas y la innovación en los demás factores clave de éxito a pesar de tener un buen desempeño tiene aún lugar de mejorar. Los

factores con mayor peso tales como el 2 “Maquinaria, equipo e infraestructura”, el 3 “Costos y productividad”, el 8 “posicionamiento” Pallet One muestra un desempeño bueno, exceptuando el factor 12 “Responsabilidad social y ambiental” el cual tiene un desempeño regular. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

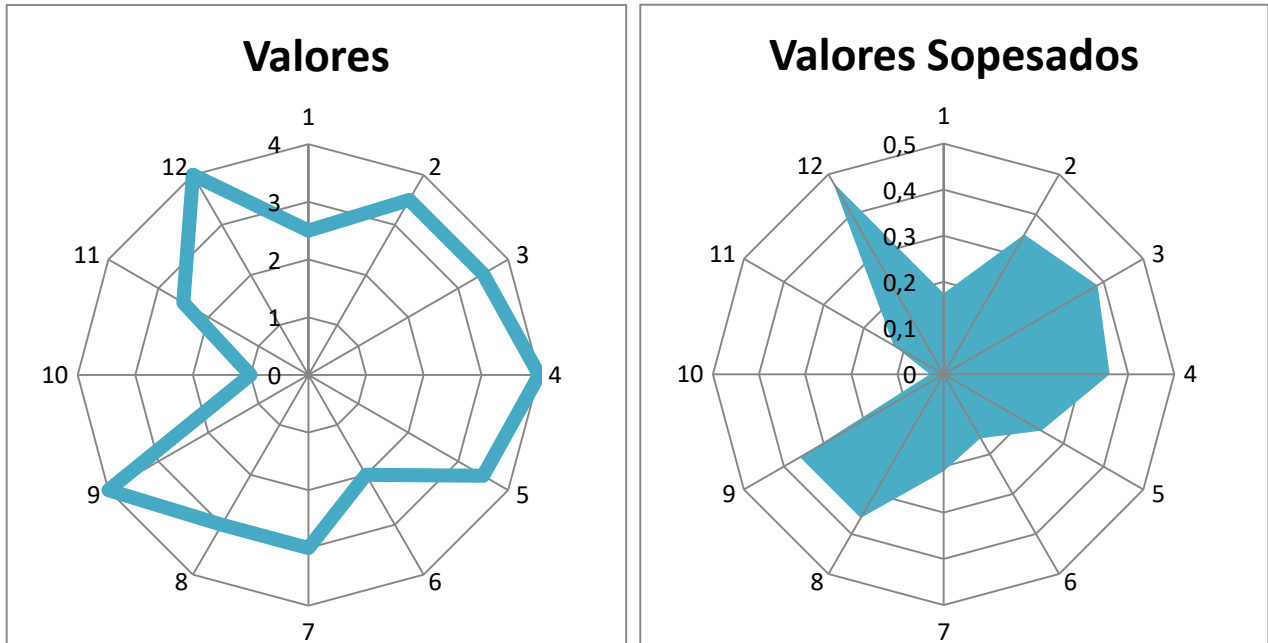
MADEZE (Brasil)

Madeze se destaca por tener diversos productos y servicios en su portafolio muchos de ellos de diferentes tipos de madera y hechos a la medida, cuentan con una gran infraestructura y procesos tecnológicos que aseguran la calidad y le permiten tener diferentes certificados permitiéndole exportar a EE.UU.

Se destaca que Madeze tiene una gran experiencia en el mercado y procesa diferentes tipos de maderas, se resalta su orientación exportadora, su plataforma web permite la visualización en diferentes idiomas incluyendo el mandarín, es importante mencionar que Madeze es reconocida como una de las mayores empresas exportadoras en el sur de Brasil.

Se destaca el compromiso que tiene la organización con el medio ambiente utilizando madera de especies exóticas de reforestación, además de tener su propio bosque garantizando la auto sostenibilidad. Tiene proyectos de manejo forestal basados en el manejo de la madera racional y controlada.

Gráfico 24: Radares de comparación Madeze (Brasil)



Fuente: Equipo asesor, 2019

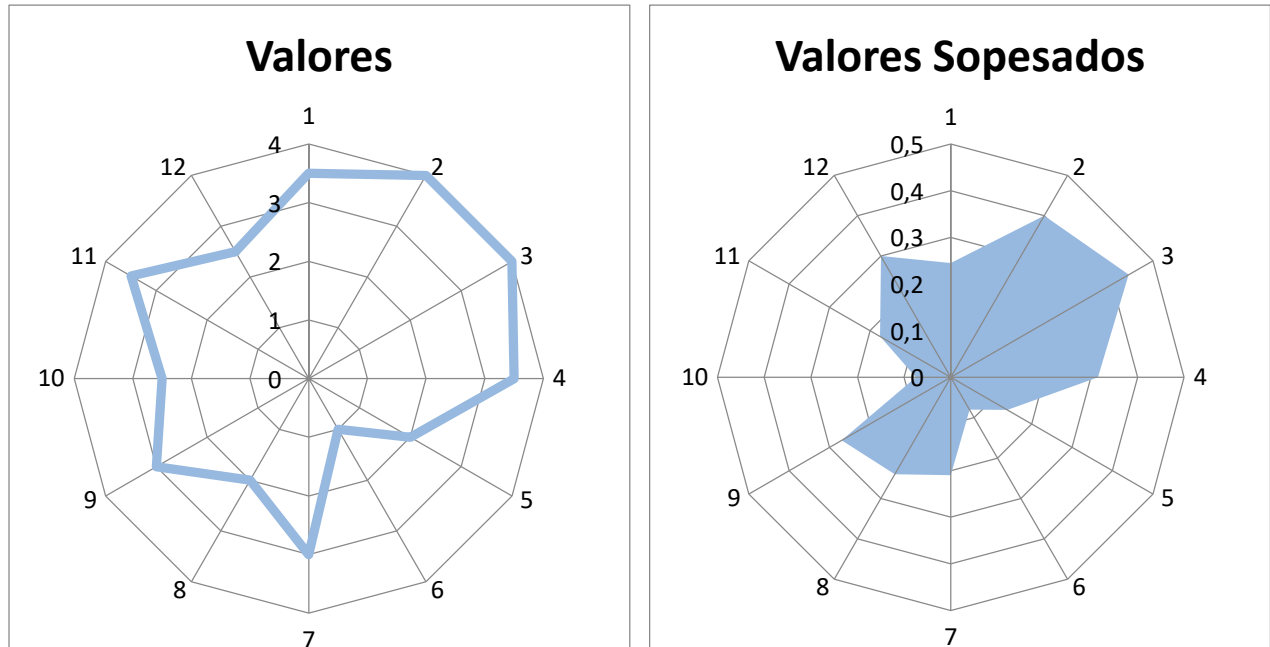
De acuerdo con el gráfico de valor Madeze tiene un excelente desempeño en los factores que tienen que ver con las certificaciones y reconocimientos de calidad, el soporte y la estructura organizacional y la responsabilidad social y ambiental, estos factores son algunos de los que tienen mayor peso en la matriz de perfil competitivo. En los factores innovación, alianzas estrategias y portafolio de productos y servicio su desempeño es pobre. En los demás factores Madeze presenta un buen desempeño incluyendo algunos de los que tienen un mayor peso como el 2 “Maquinaria, equipo e infraestructura” y el 3 “Costos y productividad”. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

CIMAC (México)

Cimac tiene una amplia experiencia en la fabricación y reparación de estibas y embalaje, Se destaca como una empresa dedicada al transporte de carga y en general cuenta con un reconocido Sistema de Gestión de Calidad. Cimac resalta el compromiso con la innovación, el diseño, la durabilidad de los productos ofrecidos, factores que han convertido a la compañía en una pieza clave para el sector industrial, satisfaciendo las necesidades del mercado, además tiene un excelente servicio y

atención personalizada, lo que le permite atender mercados en diferentes ciudades de México para empresas multinacionales.

Gráfico 25: Radares de comparación CIMAC (México)



Fuente: Equipo asesor, 2019

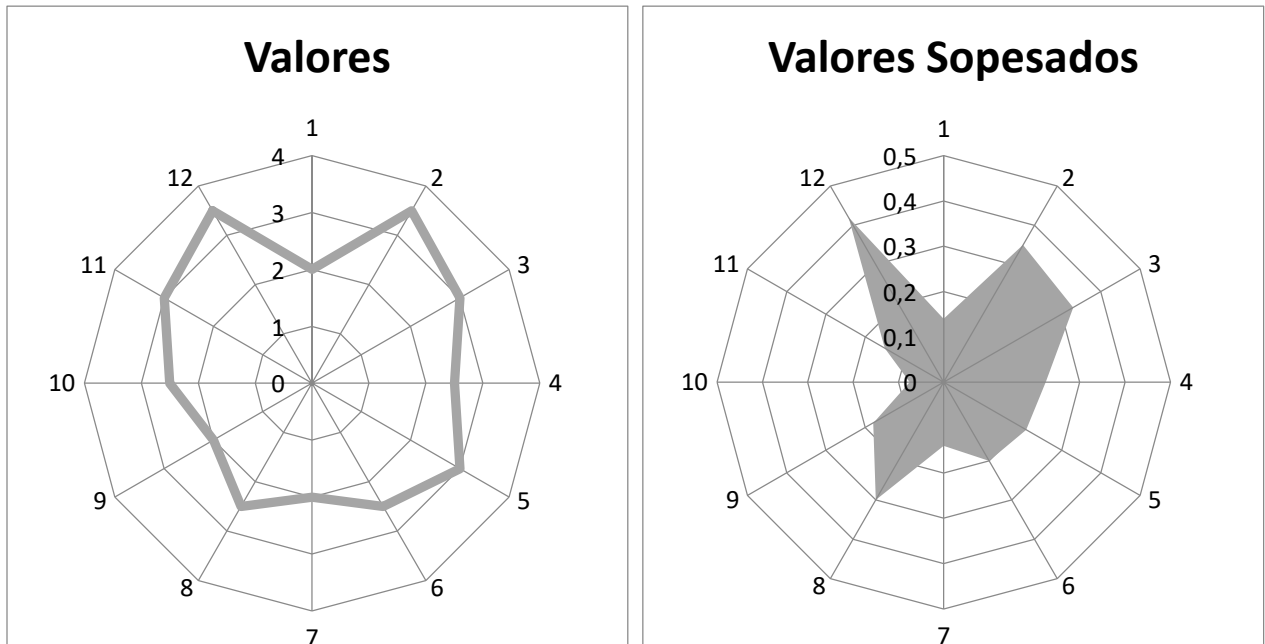
De acuerdo con el gráfico de valor Cimac tiene un excelente desempeño en los factores que tienen que ver con la maquinaria, el equipo y la infraestructura, así como con el costo y la productividad; en los factores portafolio, productos y servicio; certificaciones y reconocimientos de calidad, e innovación tiene un desempeño bueno. En los factores alianzas estratégicas y formación del talento humano la organización tiene un pobre desempeño, así como en presencia digital. Los factores con mayor peso tales como el 2 “Maquinaria, equipo e infraestructura”, el 3 “Costos y productividad” la organización tiene un desempeño excelente.” En el factor 8 “posicionamiento” y en el factor 12 “Responsabilidad social y ambiental” muestra un desempeño pobre. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

MADESAN (Chile)

Madesan se destaca por tener más de 25 años de experiencia en la atención y solución a los requerimientos de los clientes, con varios productos y servicios en su portafolio muchos de ellos en madera de pino y eucalipto, hechos a la medida, tienen diferentes certificados de calidad y ambientales que les permiten atender mercados en casi todas las regiones de Chile. La organización cuenta con un grupo selecto de proveedores, los cuales son permanentemente evaluados de acuerdo a los requerimientos del sistema de control de calidad.

Madesan cuenta con un grupo de trabajadores de experiencia, que incluso ha estado en la compañía desde el comienzo de su travesía, siendo fieles colaboradores y expertos en su oficio. Su página da la posibilidad de visualizar su plataforma en diferentes idiomas como italiano, portugués, ruso, inglés, alemán y español, lo que evidencia su interés en estos mercados. Están comprometidos con el desarrollo sostenible de su país; por lo que muestran una actitud respetuosa y ecológica utilizando material procedente del sur de su país.

Gráfico 26: Radares de comparación Madesan (Chile)



Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor Madesan tiene un buen desempeño en el factor que tienen que ver con la responsabilidad social y ambiental. y la maquinaria, equipo e infraestructura, factores entre los cuales se tienen los pesos más altos en la matriz de perfil competitivo. El factor que tiene que ver con la formación del talento humano tiene un desempeño regular y los demás factores clave de éxito tienen un desempeño pobre. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

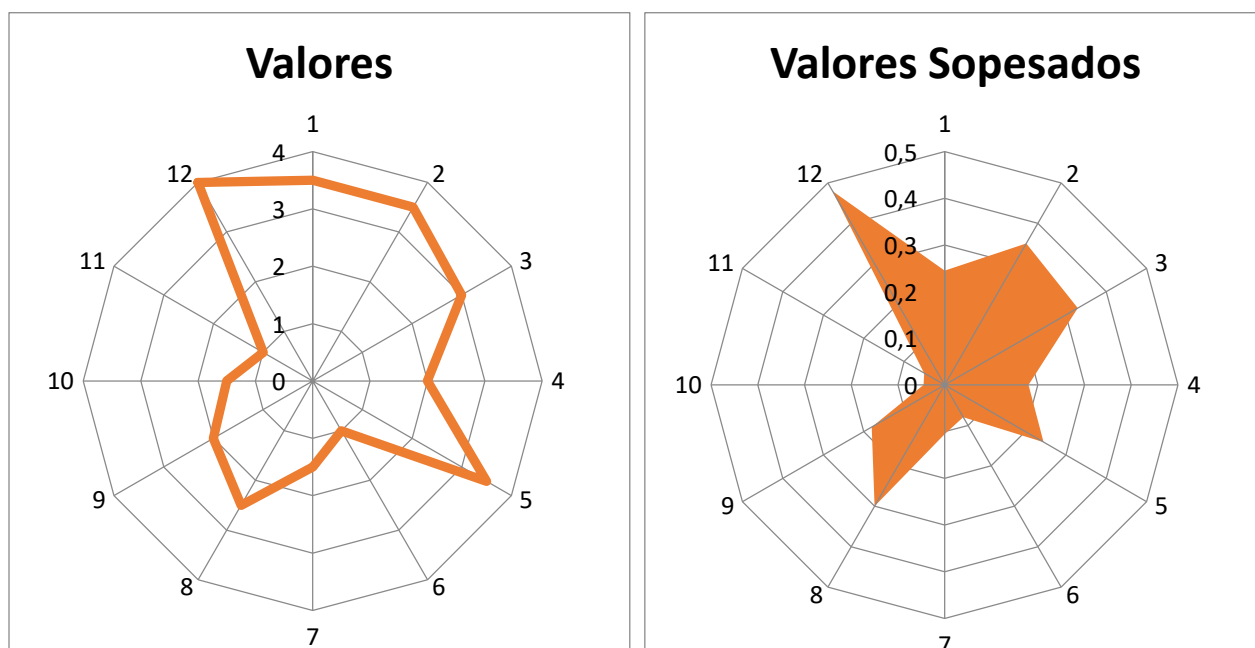
Central de Maderas G&S S.A.S (Colombia)

Central de Maderas se destaca por tener diversos productos y servicios en su portafolio incluyendo la logística inversa. Cuenta con un equipo calificado para cumplir sus diversos estándares de calidad y ambientales que les permiten atender diferentes empresas multinacionales en diferentes zonas del país, desarrollando estibas a la medida de acuerdo a diferentes necesidades de embalajes

Central de Maderas basan sus procesos en el seguimiento a su inventario de estibas y embalajes, permitiéndoles recuperar su producto en la planta de sus clientes y la capacitación para prestarle el servicio de recolección de residuos de estibas y embalajes. La Organización está capacitada y cuentan con los recursos para controlar su inventario de estibas y embalajes de la manera más eficiente.

La organización asegura el suministro por medio de su propio recurso forestal e implementa un servicio de Gestión Total de Estibas (GTE) para aumentar la reutilización y disminuir la producción, dentro de sus procesos se realiza la recolección de residuos de estibas y embalajes que, de una manera segura y óptima, proveyendo la certificación de reciclaje correspondiente.

Gráfico 27: Radares de comparación Central de Maderas (Colombia)



Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor Central de Maderas tiene un excelente desempeño en el factor que tienen que ver con la responsabilidad social y ambiental, seguido del factor “formación del talento humano”. En los demás factores incluyendo los que tienen mayor peso en la matriz de perfil competitivo, tienen un desempeño muy regular lo cual deja un espacio de mejorar ostensiblemente. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

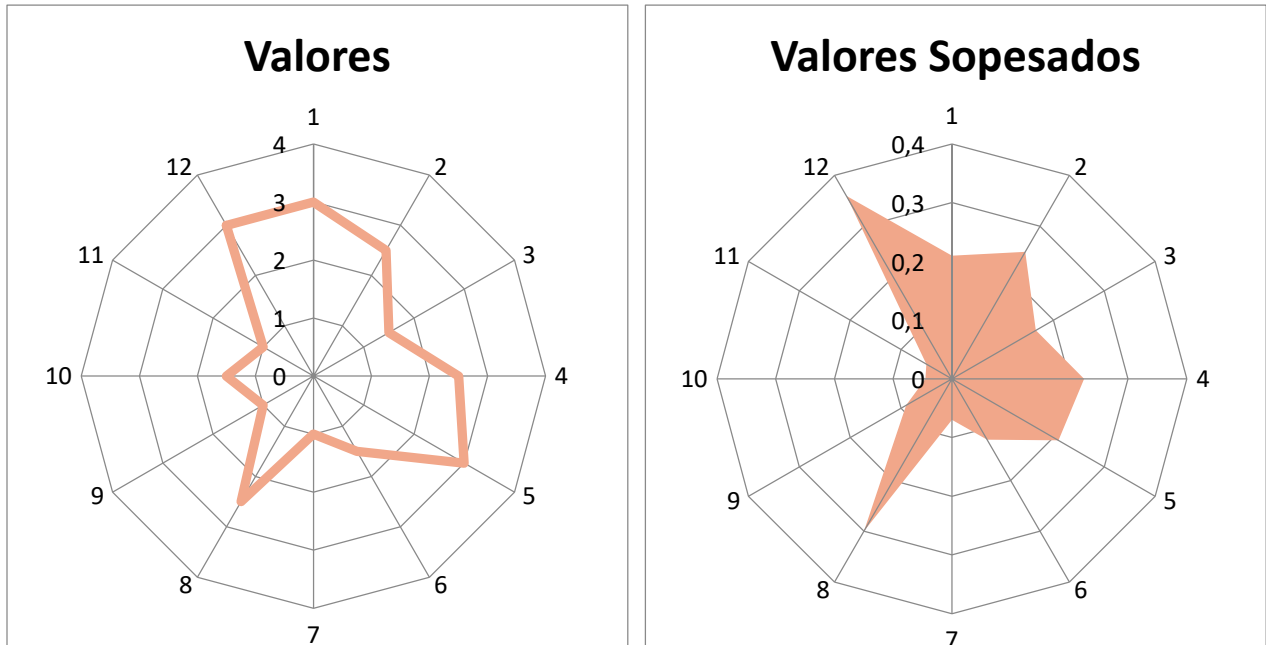
Madepal (Colombia)

Madepal se destaca por cumplir diversos estándares de calidad y ambientales que les permite atender diferentes empresas multinacionales en el suroccidente del país, su portafolio de productos y servicios es relativamente reducido en comparación con las otras organizaciones.

Madepal basa la formación de su talento humano en cumplir con las competencias laborales en la parte productiva y administrativa, y muestran una alianza con instituciones como el Sena; su estructura organizacional tiene a la cabeza a los socios de la compañía y cuenta con presencia en diferentes plataformas digitales. Como parte de su responsabilidad social y ambiental muestra que

Madepal utiliza madera legal de bosques cultivados, así como la reducción de desperdicios y la reutilización de residuos.

Gráfico 28:. Radares de comparación Madepal (Colombia)



Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor Madepal tiene un desempeño regular en los factores que tienen que ver con la responsabilidad social y ambiental, seguido del factor “formación del talento humano”. En los demás factores incluyendo los que tienen mayor peso en la matriz de perfil competitivo, tienen un desempeño muy regular y malo lo cual deja un espacio de mejorar ostensiblemente su desempeño. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

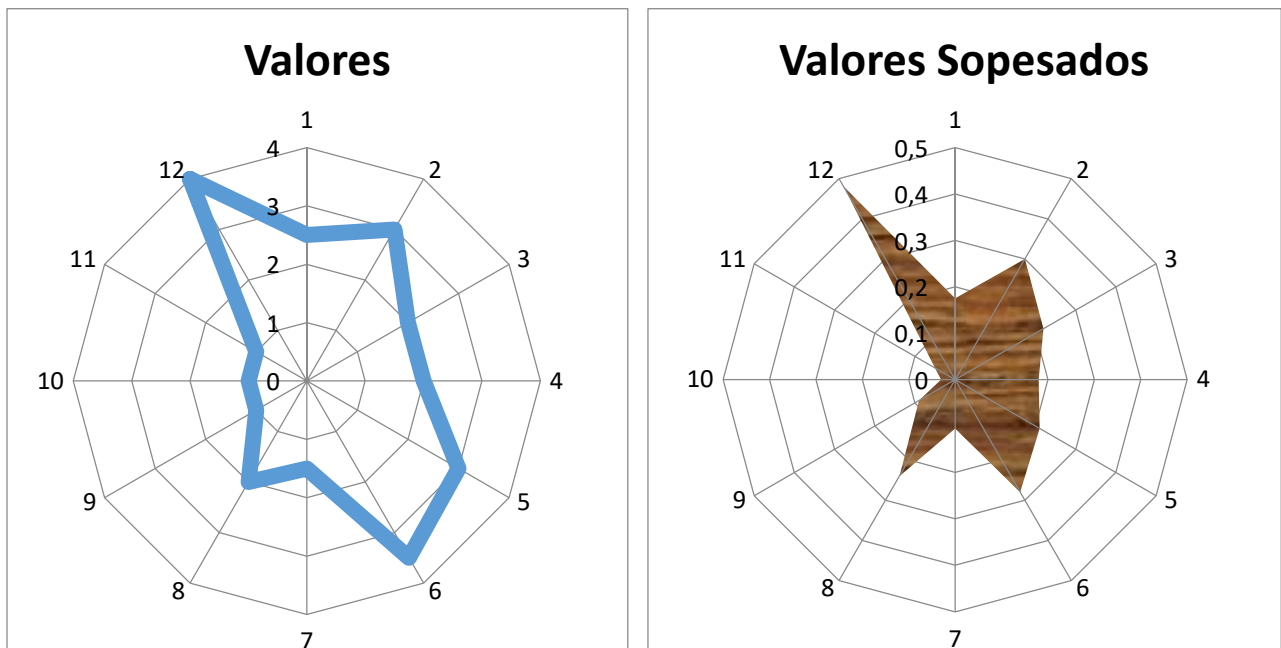
Mundo Maderas de Colombia S.A.S. (Colombia)

Mundo Maderas se destaca por cumplir diversos estándares ambientales que les permite atender diferentes empresas multinacionales en el suroccidente del país, su portafolio de productos y servicios es relativamente reducido en comparación con las otras organizaciones. Cuenta con

diferentes alianzas estratégicas con organizaciones de diferentes sectores gubernamentales, financieros y sociales.

Una gran fortaleza de Mundo Maderas radica en su responsabilidad ambiental que se fundamenta en la utilización de madera certificada proveniente de bosques cultivados, otra gran fortaleza de la organización es su orientación a la resocialización de personas provenientes del conflicto armado, por lo que dentro de su programa de formación del talento humano y bienestar se tiene muy en cuenta las características para la formación de competencias, aptitudes y actitudes de personas que no cuentan con una experiencia anterior en este tipo de labores, así mismo el apoyo psicosocial se hace importante en esta labor. Cabe resaltar que la organización ha recibido varios reconocimientos por que le aporta a la paz y a la reconciliación.

Gráfico 29: Radares de comparación Mundo Maderas de Colombia S.A.S. (Colombia)



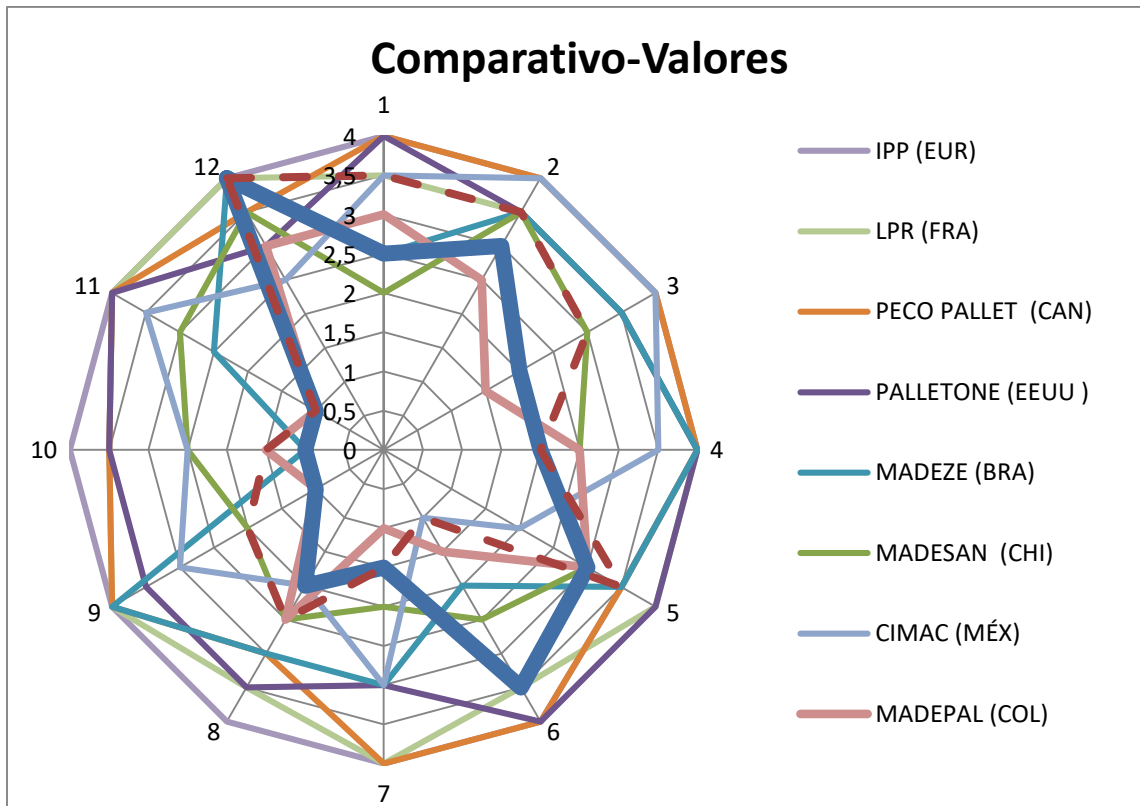
Fuente: Equipo asesor, 2019

De acuerdo con el gráfico de valor Mundo Maderas de Colombia S.A.S tiene un desempeño excelente el factor clave de éxito “responsabilidad social y ambiental” el cual es uno de los factores con mayor peso en la matriz de perfil competitivo; seguido del factor “alianzas estratégicas” el cual tiene un desempeño bueno. En el factor “Maquinaria, equipo e infraestructura” y “Formación del talento humano” tiene un desempeño regular lo cual indica un amplio margen para mejorar.

Los demás factores tienen un mal desempeño varios de ellos con un gran peso dentro de la matriz tales como “Costos y productividad”, “posicionamiento” entre otros; en este sentido la organización deberá hacer un gran esfuerzo para mejorar su desempeño. Los valores sopesados reflejan un desempeño integral, sin embargo, para un mejor análisis requiere la comparación con los gráficos de las otras organizaciones.

Total Comparativo Valores

Gráfico 30:Comparativo de valores

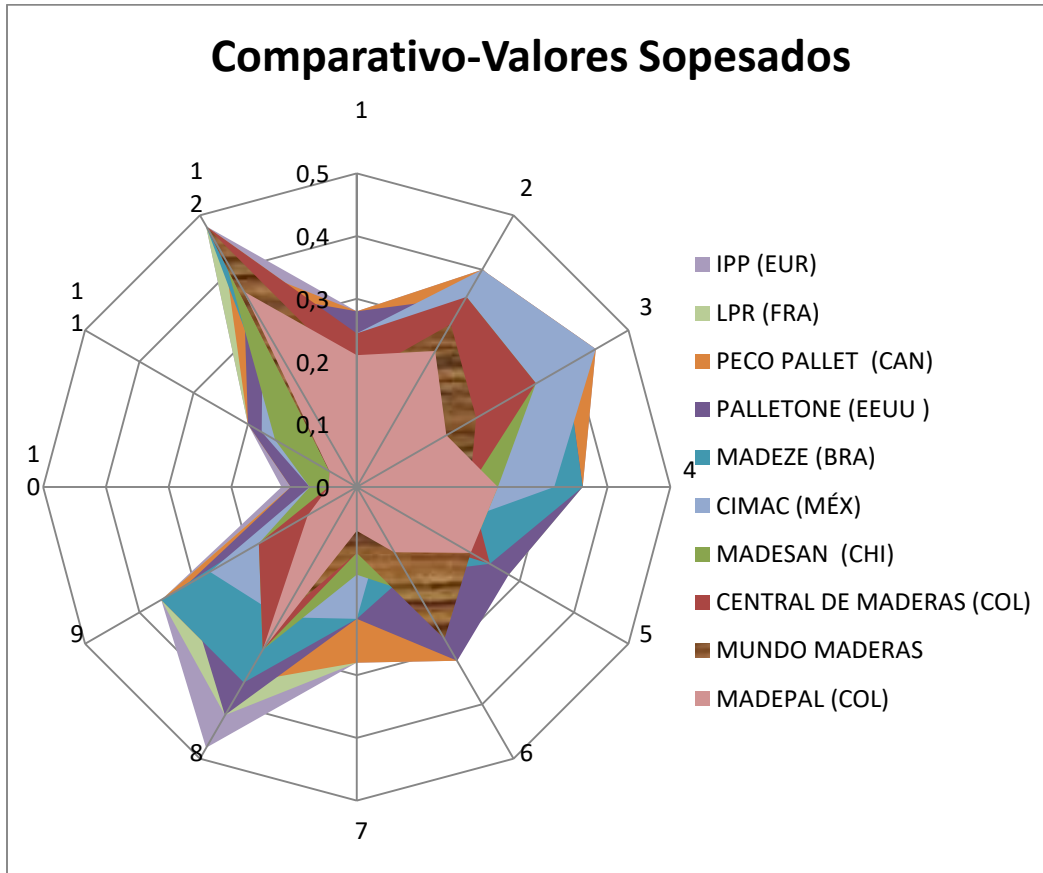


Fuente: Equipo asesor, 2019

El gráfico comparativo destaca a IPP, LPR, PECCO PALLET y PALLETONE con desempeños relevantes en cada uno de los factores clave de éxito, seguidos por MADEZE, MADESAN y CIMAC con desempeños buenos y regulares en su mayoría, seguidos por CENTRAL DE MADERAS, MUNDO MADERAS y MADEPAL, con desempeños más regulares y deficientes en los factores clave de éxito definidos.

Total comparativo valores sopesados

Gráfico 31:Comparativo de valores



Fuente: Equipo asesor, 2019

El mejor desempeño integral lo tienen IPP, LPR, PECCO PALLET y PALLETONE, seguido en un nivel inferior por MADEZE, MADESAN y CIMAC; con un desempeño deficiente de manera integral se ubica CENTRAL DE MADERAS, MUNDO MADERAS y MADEPAL con la puntuación integral más baja.

7.6. Conclusiones y Recomendaciones Benchmarking

Las empresas tienen un gran portafolio de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes, es importante establecer las necesidades puntuales que los clientes de Mundo Maderas tienen para adaptar y/o ofrecer productos que les permitan fidelizar estas organizaciones.

Dos de las empresas tienen un color distintivo en sus productos y parte de su estrategia de diferenciación se basa en este factor. Sería importante que Mundo Maderas evaluara una estrategia similar teniendo en cuenta sus ventajas como una empresa con un amplio sentido de responsabilidad social y ambiental.

Las empresas más importantes muestran, por diferentes medios de comunicación digital, que sus labores están inmersas en un sistema de economía circular, factor que les permite ser más competitivos y responsables en su producción, por hacerse cargo de todos los residuos de su operación.

Las empresas más competitivas han desligado todos los factores referentes a los procesos logísticos que tienen que ver con los pallets y estivas, se puede observar una mutación natural de los servicios de estas empresas a servicios de transporte.

Las empresas internacionales tienen como principal base a su recurso humano, por lo que cuentan con programas de capacitación acorde a las tendencias tecnológicas que las organizaciones necesitan para mejorar la experiencia del cliente. En este sentido Mundo Maderas deberá trabajar en dos frentes: integrar tecnologías para mejorar la experiencia de sus clientes y capacitar a sus colaboradores para hacer un uso adecuado de las mismas.

Algunas de las empresas internacionales tienen como cabeza a una junta directiva integrada por diferentes miembros expertos, en este sentido Mundo Maderas deberá incorporar en su junta personas expertas en diferentes áreas que puedan orientar a la organización y le permita anticipar y afrontar las diferentes circunstancias de mercado, producción, logística entre otras.

Las organizaciones europeas muestran claramente, con datos numéricos, que su labor reduce la huella de carbono mostrando un amplio beneficio a sus clientes, en este sentido sería importante que Mundo Maderas pudiera generar un estudio tendiente a realizar cálculos similares, con el fin de mostrar a sus clientes los impactos positivos que generan al medio ambiente y a la sociedad por preferir a Mundo Maderas. Esto sumado a la labor en la resocialización y la Paz que hace la Organización, generaría ventajas que permitirían un mejor posicionamiento de la marca.

Las compañías referentes tienen modelos de negocio que fundamentan sus acciones en la reutilización y el reciclaje, en este sentido despliegan diversas estrategias que afianzan un mensaje de cuidado del medio ambiente y de responsabilidad social, a su vez estas acciones les permite ser más competitivos en sus procesos. Es importante que Mundo Maderas implemente programas de reutilización y reciclaje dentro de sus procesos y que al igual que las compañías referentes, parte de su estrategia de marketing se base en esta labor.

Las empresas más grandes tienen una gran presencia en medios digitales, entre los que se destaca su propia página web, YouTube, LinkedIn entre otros. Hay circulación de mucha información que destaca los procesos que tienen estas organizaciones en diferentes frentes, como el logístico, el medioambiental, así como sus innovaciones. Es importante que Mundo Maderas genere campañas que le permitan una mayor visibilidad en sus sectores de interés, mediante diferentes medios, ya seas escrito y visual; esto le permitirá mostrar su trabajo en torno a la calidad, al medio ambiente a la resocialización y a la paz.

Algunas de las organizaciones tienen la posibilidad de certificar características ambientales por la utilización de sus servicios. En este sentido Mundo Maderas podría estudiar la posibilidad de extender alguna certificación ambiental, así como algún tipo de certificación por la contribución social al ofrecer un producto y servicio cuyo proceso productivo permite la resocialización a excombatientes del conflicto armado, por lo tanto, al proceso de paz.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1. Análisis DOFA

Los elementos DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de Mundo Maderas fueron identificados con base en los talleres realizados con los colaboradores, socios y directivos de la organización, así como con sus aliados más importantes, en las entrevistas realizadas, en las visitas a la planta de producción, en el análisis del sector, en el análisis del entorno, en el benchmarking y en la información suministrada por la organización.

Se identificaron once (11) fortalezas, treinta (30) debilidades, diecisiete (17) oportunidades y diecisiete (17) amenazas, que se presentan a continuación.

Tabla 28. Listado DOFA Fortalezas y debilidades

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
F1	Incremento consecutivo en las ventas y cumplimiento de metas y presupuesto de ventas	D1	Falta de gestión en marketing y consecución y selección de nuevos clientes, hay dependencia de pocos clientes, No hay gestión de marketing digital, manejo de redes y difusión
F2	Mantenimiento de buenas relaciones con los clientes más importantes.	D2	No se cuenta con una base de datos que consolide las órdenes de compra, no se realiza un seguimiento de las mismas
F3	Certificaciones vigentes SGC y CVC, así como reconocimiento por instituciones como Bavaria, Emprender Paz, entre otros.	D3	No hay diversificación e innovación en el portafolio de productos y servicios
F4	Ubicación geográfica estratégica cerca al Puerto de Buenaventura y a sus principales clientes	D4	Débil relacionamiento institucional y comercial lo que dificulta afianzar las negociaciones con las empresas e instituciones, no se ha consolidado proceso PQRS
F5	Cumplimiento de los requerimientos de calidad exigidos por clientes relevantes como Bavaria, Cemex, Ingredión.	D5	No se cuenta con herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera y para el apoyo en producción y la respectiva gestión de información de esta área, además, el software contable no se integra con las demás áreas lo que induce a errores, no hay factura electrónica.

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
F6	Convenio estratégicos con la ARN para apoyar la ruta de la reintegración y normalización dentro del marco del proceso de paz.	D6	No se realizan actividades de vigilancia estratégica y benchmarking, se desconoce lo que está pasando en el entorno y en el sector
F7	Se cuenta con aliados estratégicos como Smurfit Kappa Cartón de Colombia, Fundación Carvajal y Universidad del Valle.	D7	Falta de planeación en la producción lo que dificulta establecer compromisos de venta
F8	Disposición y compromiso de los integrantes de compañía a aprender, al cambio y al trabajo en equipo.	D8	No se ha caracterizado completamente el proceso de producción por lo que se desconoce la capacidad instalada real.
F9	Políticas de contratación inclusiva que dan cuenta de la responsabilidad social de la compañía	D9	Mala gestión en el proceso de cotización por el desconocimiento real de los costos de producción
F10	Maquinaria de buena calidad, con menos de 5 años de uso y en buen estado.	D10	No hay una cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios destinados a las reuniones de trabajo de las diferentes áreas, manejo de formatos entre otros.
F11	Cumplimiento de la reglamentación NIMF-15 y certificación para la realización de tratamiento fitosanitario que permite la producción de estibas de exportación	D11	No hay integración en los sistemas de gestión (calidad, SGSST, ambiental), no hay control del cumplimiento de las norma de seguridad laboral (no funciona el COPASST).
		D12	No hay un sistema de control de calidad por proceso, que permita verificar los requerimientos en cada etapa, ni la generación de indicadores para la toma de decisiones estratégicas.
		D13	Deficiente gestión de proveedores, no hay protocolo en la vinculación del servicio de transporte, así como la entrada del personal externo a la planta.
		D14	No hay un seguimiento y control de los subproductos en las diferentes etapas, y no se genera mayor aprovechamiento que el térmico.
		D15	Imposibilidad de hacer mejoras en infraestructura al no contar con un espacio propio.
		D16	No hay un adecuado respaldo eléctrico que permita un funcionamiento adecuado de los procesos, no se

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
			encuentra implementado el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie).
		D17	No hay gestión integral de mantenimiento, inventario de manteamiento, revisiones locativas, generación de indicadores, e inventarios en general. Así como una falta de control de cumplimiento de los mantenimientos preventivos en los tiempos estipulados.
		D18	No hay gestión logística, se carece de cronogramas de entregas para cumplir adecuadamente con los horarios establecidos por el cliente, No hay acuerdos comerciales para garantizar la disponibilidad permanente de los vehículos para realizar las entregas al cliente.
		D19	Capacidad limitada de algunas etapas de producción como el horno de secado, el proceso de reaserrado, inmunizado. Así como la falta de protocolos que estandaricen procedimientos tales como la descarga de materia prima, la cubicación, transporte entre procesos, entre otros.
		D20	Limitada capacidad y gestión de la producción respecto a la generación de metas, indicadores, planes de contingencia y control de calidad.
		D21	No hay gestión del plan de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos y no existe un protocolo ni control en el entrenamiento operativo del personal que ingresa al área de producción. No se realiza gestión del conocimiento
		D22	Falta de formación por parte de lo socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras.
		D23	No existe integración de personal especializado en temas estratégicos como calidad, producción, innovación
		D24	Falta de gestión y planeación financiera representada en inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal, entre otras

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
		D25	No se ha generado una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y no se ha protocolizado lo referente a las pausas activas.
		D26	La poca gestión de recursos para actividades de investigación y desarrollo
		D27	Falta de gestión y trazabilidad de la información que se genera en el área de producción, no hay un responsable que controle el diligenciamiento de los formatos físicos por lo que la información no es ordenada y termina perdiéndose.
		D28	No hay condiciones óptimas en el suelo del patio de la planta que ocasiona problemas como el atascamiento del montacargas y dificultad para maniobrar las rolas enterradas demorando los procesos productivos mayormente en épocas de invierno.
		D29	Limitado espacio de almacenamiento que se evidencia cuando se presentan contingencias con los transportadores y con la acumulación de estibas para reparación.
		D30	Falta de señalización en la planta en temas como la división de productos en el almacén y los transportes entre procesos.

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

Tabla 29. Listado DOFA Oportunidades y amenazas

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
O1	La gestión de recursos por su orientación social, líneas de financiamiento y tipo de emprendimiento	A1	Dependencia en las ventas al tener pocos clientes
O2	Redes de apoyo probadas y públicas para el fortalecimiento y sostenibilidad	A2	Obsolescencia tecnología en las maquinas utilizadas para la producción
O3	Políticas públicas en torno a la generación de empleo y reinserción	A3	Elevados costos de Importación
O4	Oportunidad para exportar por la TRM	A4	Niveles de inflación altos

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
O5	Creación de clúster a nivel departamental	A5	Recesión económica mundial, guerra comercial entre Estados Unidos y China
O6	Inversión extranjera que se traduce en la creación de empresas manufactureras y de servicios en el sur occidente de Colombia	A6	Incumplimiento de los acuerdos de paz e inestabilidad social
O7	Crecimiento de la producción Industrial regional	A7	Incremento en los costos logísticos, poca inversión en el mejoramiento de vías, subida de los precios de combustible
O8	Crecimiento del potencial exportador del Valle del Cauca	A8	Políticas públicas que deriven en la resistencia a la utilización de la madera
O9	Generación de programas e Incentivos orientados al fomento de la I+D en la Pymes por parte de Colciencias, Sena, Bancoldex entre otros.	A9	Baja producción industrial en Colombia
O10	Aprovechamiento de residuos en productos de alto valor agregado	A10	Altas tasas de deforestación
O11	Integración con servicios de logística integral y transporte.	A11	Poca capacitación del personal en procesos que requieran grados de sofisticación e innovación
O12	Posibilidad de acceder a mercados verdes con productos innovadores por el uso de madera legal (reforestada)	A12	Pago de clientes a largos plazos e inestabilidad jurídica
O13	Reconocimiento por su valor como emprendimiento social y ejemplo de reinserción.	A13	Incursión de competidores extranjeros en acuerdos comerciales con menores costos de producción
O14	La posibilidad de integración tecnológica en los productos que ofrece a compañía	A14	Las consecuencias del cambio climático
O15	Posibilidad de adaptar los procesos siguiendo la tendencia de líneas de producción automatizadas que disminuye tiempo y esfuerzo	A15	Alto poder de negociación de los proveedores y los clientes
O16	Posibilidad de adquirir máquinas asequibles para facilitar el transporte de aserrín.	A16	La diferenciación por precio en el sector
O17	Opciones tecnológicas disponibles que facilitan la trazabilidad de la información	A17	La poca integración en el sector (clúster, aliados estratégicos)

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

8.2. Matriz DOFA - Estrategias

La matriz DOFA es un instrumento que ayudará a Mundo Maderas a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO); Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA); Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO) y Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA). (Betancourt, 2013). Es decir, las siguientes potencialidades (FO), Desafíos (DO), Riesgos (FA) y Limitaciones (DA):

Tabla 30. Cruce DOFA

Estrategias FO – Potencialidades	Estrategias DO – Desafíos
*F1-F4-F5-F11-O4-06-07-O8: Incrementar la producción de estibas para la exportación teniendo en cuenta el crecimiento de exportaciones en el Valle del Cauca y Cundinamarca, y el incremento de la producción Industrial regional.	*O10-O12-D3:-D14: Realizar el seguimiento y control de los subproductos y residuos generados en las etapas de producción y formular ideas para el aprovechamiento de los mismos creando productos innovadores o con valor agregado (Corto plazo)
*F7-F8-F10-O9-O10-O12-O14: Crear y programar informes de vigilancia tecnológica enfocada a identificar los avances en maquinaria, para prever su obsolescencia e integrar las nuevas tecnologías, al igual que los procesos y desarrollo de nuevos materiales relacionados con la actividad económica de la empresa, que sirva como herramienta para actualización.	*D18-D29-O11 Asegurar la integración con el sector servicios de logística integral y transporte con el fin de garantizar la disponibilidad permanente de los vehículos, cumplir las entregas al cliente en los horarios establecidos y mejorar la gestión del almacenamiento. (Corto plazo)
*F1-F2-F6-F9-O1-O2-O3-O12-O13: Crear un programa de referenciación, reconocimientos e incentivos por clientes referidos, resaltando la labor social y las políticas de contratación inclusiva, con el fin de conseguir más clientes y afianzar las relaciones con los clientes actuales.	*D5-D28-O2-O9: Formular un proyecto que consista en la búsqueda de financiamiento o asesoría por parte de programas, instituciones o redes de apoyo que fomentan la I+D en las Pymes que permita la inversión en software, sistemas contables e infraestructura.
*F7-F8-O9-O14-O15-O16-O17: Desarrollar e implementar un proyecto de integración tecnológica desde las etapas de producción hasta los productos que ofrece a compañía, accediendo y apoyándose en programas e incentivos orientados al fomento de la I+D en las Pymes por parte de entidades como Colciencias, Sena, Bancoldex entre otros.	*D11-O1-O2: Gestionar recursos o apoyo para capacitaciones sobre seguridad laboral, gestión de la calidad, SGSST y ambiental.

*F8-F7-O1-O2: Desarrollar un programa de formación y actualización para los integrantes de compañía aprovechando su disposición y compromiso de aprender, solicitando apoyo a las universidades, fundaciones o redes de apoyo para el fortalecimiento y sostenibilidad.	*D27-D5-O17: Evaluar las opciones tecnológicas existentes para implementar un sistema que permita registrar y garantizar la trazabilidad de la información en una de las etapas de producción.
*F6-F9-F11-O1-O3-013: Participar en las convocatorias nacionales e internacionales que premian la responsabilidad social y ambiental y el apoyo a la reintegración, para obtener reconocimientos y aprovechar las políticas públicas y líneas de financiamiento.	*D28-O1: Definir el financiamiento adecuado que permita a la empresa la adquisición del terreno donde funcione su planta de producción con el fin de hacer las adecuaciones pertinentes, sin ningún tipo de incertidumbre (Largo Plazo)
	*D30-O15-O16: Evaluar la viabilidad productiva y económica de implementar líneas de producción automatizadas y maquinas que permitan disminuir el tiempo transporte de materia prima y sobrantes, y esfuerzo entre procesos.
Estrategias FA	Estrategias DA – Limitaciones
*F8-A11: Desarrollar un programa de capacitación interna del personal en procesos que requieran grados de sofisticación e innovación	Implementar herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera y factura electrónica y para el apoyo en producción y la respectiva gestión de información de esta área, e integrar del software contable con las demás áreas para evitar errores.
*F3-F9-F11-A1-A6-A13: Promocionar la imagen de la empresa exaltando su responsabilidad social, sus certificaciones vigentes en SGC y CVC, su capacidad de cumplir con las reglamentaciones internacionales y sus reconocimientos por instituciones como Bavaria, Emprender Paz, entre otros	Realizar actividades de referenciación benchmarking periódicamente, e informarse continuamente de lo que está pasando en el entorno y en el sector.
*F10-A2-A9: Planear de manera periódica la renovación de la maquinaria que permita mejorar los niveles de producción y contrarrestar los efectos de la obsolescencia.	Implementar una base de datos que consolide los órdenes de compra, y realizar el respectivo seguimiento de las mismas
	Gestionar un plan de marketing que integre el marketing digital, manejo de redes y difusión, destacando la responsabilidad social corporativa de la compañía
	Fortalecer el relacionamiento institucional y comercial para afianzar las negociaciones con las

	empresas e instituciones, Consolidar el proceso PQRS
	Estructurar un plan de producción que permita establecer compromisos de venta
	Gestionar adecuadamente el proceso de cotización identificando los costos reales de producción
	Fortalecer una cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios destinados a las reuniones de trabajo de las diferentes áreas, así como el manejo de formatos entre otros compromisos.
	Crear un sistema de control de calidad por proceso, que facilite la verificación de los requerimientos en cada etapa, la creación de planes de contingencia, así como garantizar la adecuada trazabilidad de la información que permita generar indicadores y metas para la toma de decisiones estratégicas. (Corto plazo)
	Realizar la adecuada gestión de proveedores, crear un manual para la vinculación del servicio de transporte, políticas de entrega de productos, así como la entrada del personal externo a la planta.
	Implementar el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie), mejorar el respaldo eléctrico para el funcionamiento adecuado de los procesos.
	Crear un plan gestión integral de mantenimiento, inventario de mantenimiento, revisiones locativas, generación de indicadores, e inventarios en general; asegurando el cumplimiento de los mantenimientos preventivos en los tiempos estipulados.
	Realizar un plan de mejoramiento de logística interna, almacenamientos e inventarios que contemple diseñar protocolos que estandaricen procedimientos tales como la descarga de materia prima, la cubicación y transporte entre procesos. (Corto plazo)
	Gestionar el plan de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos, diseñar un protocolo para el entrenamiento del personal operativo que ingrese al área de producción y

	realizar el debido control del plan. Crear un programa para la gestión del conocimiento.
	Diseñar un plan de formación para los socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras.
	*A11-D23: Integración de personal especializado en temas estratégicos como calidad, producción, innovación y que cuente con la capacidad de liderar procesos sofisticados o complejos
	Realizar la adecuada gestión y planeación financiera para evitar inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal.
	Desarrollar una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y protocolizar las pausas activas.
	*D28-A14: Evaluar opciones para adecuar de manera parcial o total el suelo del patio de la planta (pavimento de asfalto, grava de piedra caliza, pavimento permeable, entre otros) para disminuir el impacto y las dificultades del cambio climático en cuanto a la movilidad dentro de la planta.
	Crear una adecuada señalización en la planta que permita divisar la distribución de productos en el almacén y los transportes entre procesos. (Corto plazo)
	*D3: Evaluar opciones de diversificación e innovación en el portafolio de productos y servicios, teniendo en cuenta la posibilidad de utilizar diferentes materiales y buscar entrar a un nuevo sector.
	*D1-A1: Crecer en el mercado mediante la apertura de una nueva planta en otra región del país.

Fuente: Grupo asesor, 2019.

8.2.1. Estrategias y temporalidad

La siguiente tabla muestra las estrategias resultado de la Matriz DOFA, organizadas por temporalidad, iniciando por las de aplicación a corto plazo, seguida por las de mediano y finalizando con las de largo plazo; para este proyecto, se definió temporalidad de 1, 3, y 5 años respectivamente. Esta clasificación ayuda a identificar cuáles son las necesidades más apremiantes en las que se debe actuar de con mayor prontitud.

Tabla 31. Estrategias ordenadas por temporalidad

CORTO PLAZO - 1 AÑO
Realizar la adecuada gestión y planeación financiera para evitar inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal.
*F6-F9-F11-O1-O3-013: Participar en las convocatorias nacionales e internacionales que premian la responsabilidad social y ambiental y el apoyo a la reintegración, para obtener reconocimientos y aprovechar las políticas públicas y líneas de financiamiento.
*F3-F9-F11-A1-A6: Promocionar la imagen de la empresa exaltando su responsabilidad social, sus certificaciones vigentes en SGC y CVC, su capacidad de cumplir con las reglamentaciones internacionales y sus reconocimientos por instituciones como Bavaria, Emprender Paz, entre otros.
Gestionar un plan de marketing que integre el marketing digital, manejo de redes y difusión, destacando la responsabilidad social corporativa de la compañía.
*F1-F2-F6-F9-O1-O2-O3-O12-O13: Crear un programa de referenciación, reconocimientos e incentivos por clientes referidos, resaltando la labor social y las políticas de contratación inclusiva, con el fin de conseguir más clientes y afianzar las relaciones con los clientes actuales.
Fortalecer el relacionamiento institucional y comercial para afianzar las negociaciones con las empresas e instituciones, Consolidar el proceso PQRS.
Implementar una base de datos que consolide las órdenes de compra, y realizar el respectivo seguimiento de las mismas.
*D27-D5-O17: Evaluar las opciones tecnológicas existentes para implementar un sistema que permita registrar y garantizar la trazabilidad de la información en cada una de las etapas de producción.
Implementar herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera, factura electrónica y para el apoyo en producción y la respectiva gestión de información de esta área, e integrar del software contable con las demás áreas para evitar errores.

*F7-F8-F10-O9-O10-O12-O14: Crear y programar informes de vigilancia tecnológica enfocada a identificar los avances en maquinaria, para prever su obsolescencia e integrar las nuevas tecnologías, al igual que los procesos y desarrollo de nuevos materiales relacionados con la actividad económica de la empresa, que sirva como herramienta para actualización.
Realizar actividades de referenciación benchmarking periódicamente, e informarse continuamente de lo que está pasando en el entorno y en el sector.
Estructurar un plan de producción que contemple la caracterización de los procesos de producción y permita establecer compromisos de venta teniendo en cuenta la capacidad instalada real.
*D18-D29-O11 Asegurar la integración con el sector servicios de logística integral y transporte con el fin de garantizar la disponibilidad permanente de los vehículos, cumplir las entregas al cliente en los horarios establecidos y mejorar la gestión del almacenamiento.
Realizar un plan de mejoramiento de logística interna, almacenamientos e inventarios que contemple diseñar protocolos que estandaricen procedimientos tales como la descarga de materia prima, la ubicación y transporte entre procesos.
Realizar la adecuada gestión de proveedores, crear un manual para la vinculación del servicio de transporte, así como la entrada del personal externo a la planta.
*O10-O12-D3:-D14: Realizar el seguimiento y control de los subproductos y residuos generados en las etapas de producción y formular ideas para el aprovechamiento de los mismos creando productos innovadores o con valor agregado.
Crear un sistema de control de calidad por proceso, que facilite la verificación de los requerimientos en cada etapa, la creación de planes de contingencia, así como garantizar la adecuada trazabilidad de la información que permita generar indicadores y metas para la toma de decisiones estratégicas.
Crear una adecuada señalización en la planta que permita divisar la distribución de productos en el almacén y los transportes entre procesos.
Gestionar adecuadamente el proceso de cotización identificando los costos reales de producción.
Crear un plan gestión integral de mantenimiento, inventario de mantenimiento, revisiones locativas, generación de indicadores, e inventarios en general; asegurando el cumplimiento de los mantenimientos preventivos en los tiempos estipulados.
Fortalecer una cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios destinados a las reuniones de trabajo de las diferentes áreas, así como el manejo de formatos entre otros compromisos.
Desarrollar una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y protocolizar las pausas activas.

Gestionar el plan de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos, diseñar un protocolo para el entrenamiento del personal operativo que ingresa al área de producción y realizar el debido control del plan. Crear un programa para la gestión del conocimiento.
Integración de personal especializado en temas estratégicos como calidad, producción, innovación.
MEDIANO PLAZO - 3 AÑOS
*D5-D28-O2-O9: Formular un proyecto que consista en la búsqueda de financiamiento o asesoría por parte de programas, instituciones o redes de apoyo que fomentan la I+D en las Pymes que incentive los esfuerzos de la empresa como reconocimiento sobre la reintegración, responsabilidad social y ambiental.
*D11-O1-O2: Gestionar recursos o apoyo para capacitaciones sobre seguridad laboral, gestión de la calidad, SGSST y ambiental.
*F7-F8-O9-O14-O15-O16-O17: Desarrollar e implementar un proyecto de integración tecnológica desde las etapas de producción hasta los productos que ofrece la compañía, accediendo y apoyándose en programas e incentivos orientados al fomento de la I+D en las Pymes por parte de entidades como Colciencias, Sena, Bancoldex entre otros.
*F1-F4-F5-F11-O4-06-07-O8: Incrementar la producción de estibas para la exportación teniendo en cuenta el crecimiento de exportaciones en el Valle del Cauca y Cundinamarca, y el incremento de la producción Industrial regional.
Implementar el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie), mejorar el respaldo eléctrico para el funcionamiento adecuado de los procesos.
*D28-A14: Evaluar opciones para adecuar de manera parcial o total el suelo del patio de la planta (pavimento de asfalto, grava de piedra caliza, pavimento permeable, entre otros) para disminuir el impacto y las dificultades del cambio climático en cuanto a la movilidad dentro de la planta.
*F8-A11: Desarrollar un programa de capacitación interna del personal en procesos que requieran grados de sofisticación e innovación.
Diseñar un plan de formación para los socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras.
LARGO PLAZO - 5 AÑOS
*D28-O1: Definir el financiamiento adecuado que permita a la empresa la adquisición del terreno donde funcione su planta de producción con el fin de hacer las adecuaciones pertinentes, sin ningún tipo de incertidumbre.
*D1-A1: Crecer en el mercado mediante la apertura de una nueva planta en otra región del país.

*F10-A2-A9: Planear de manera periódica la renovación de la maquinaria que permita mejorar los niveles de producción y contrarrestar los efectos de la obsolescencia.
*D30-O15-O16: Evaluar la viabilidad productiva y económica de implementar líneas de producción automatizadas y maquinas que permitan disminuir el tiempo transporte de materia prima y sobrantes, y esfuerzo entre procesos.
Evaluar opciones de diversificación e innovación en el portafolio de productos y servicios, teniendo en cuenta la posibilidad de utilizar diferentes materiales con productos innovadores que permitan incursionar en nuevos sectores.
*F8-F7-O1-O2: Desarrollar un programa de formación y actualización para los integrantes de compañía aprovechando su disposición y compromiso de a aprender, solicitando apoyo a las universidades, fundaciones o redes de apoyo para el fortalecimiento y sostenibilidad.

Fuente: Grupo asesor, 2019.

8.2.2. Mapa estratégico

La siguientes figura y tabla, muestran los objetivos por perspectiva, y luego se realiza una ampliación del mapa estratégico, al integrar las estrategias a los objetivos plantear el cumplimiento de metas sobre objetivos; se debe lograr que los objetivos individuales estén interrelacionados e integrados desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la financiera.

Figura 22: Mapa estratégico

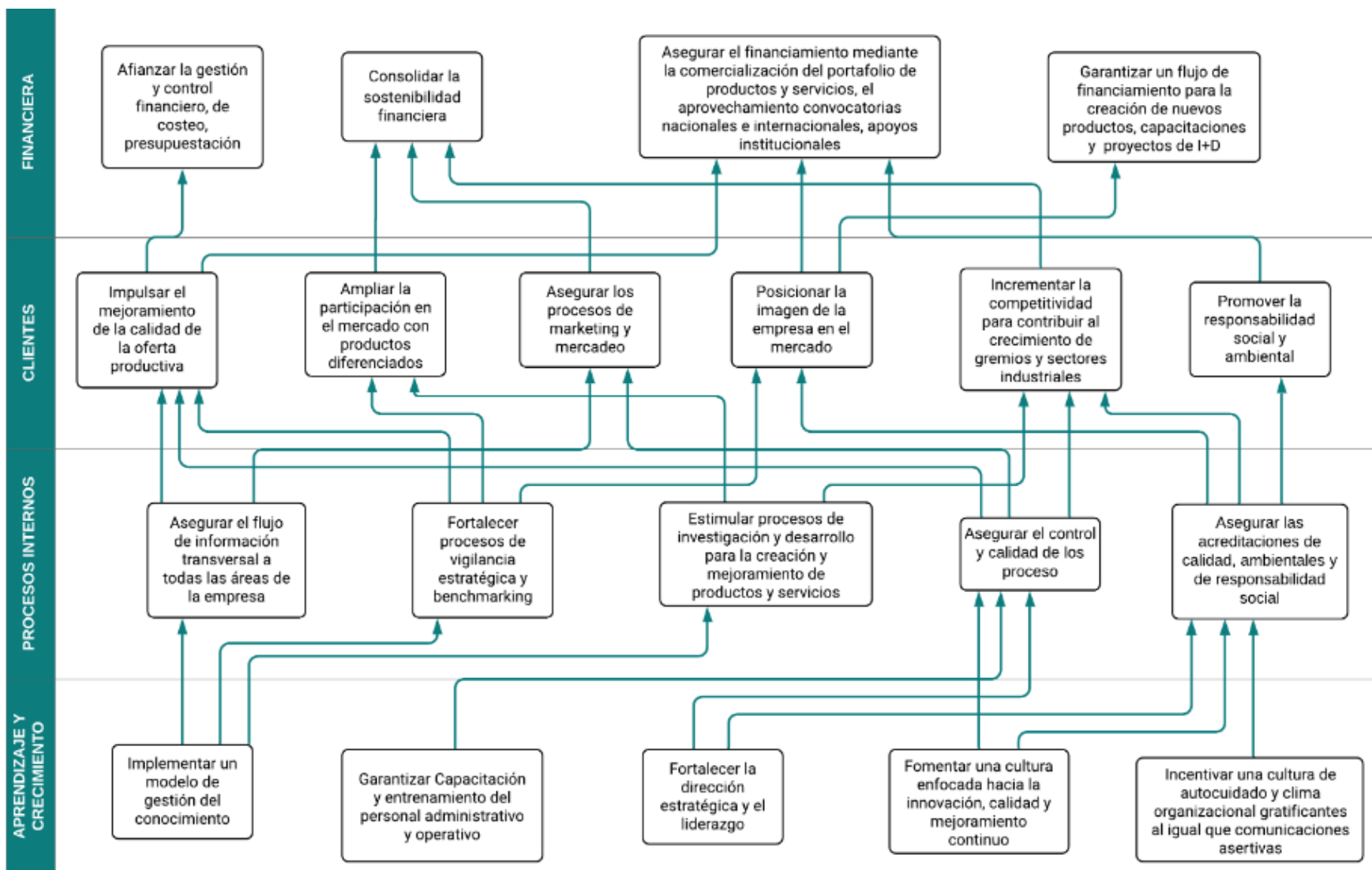


Tabla 32: Mapa Estratégico Ampliado

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
Financiera	Consolidar la sostenibilidad financiera	Crecimiento del 7% anual en utilidades después de impuestos	Realizar la adecuada gestión y planeación financiera para evitar inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal. (Corto plazo)
		Reducción del 2% anual de gastos corrientes	
		Reducción del 2% anual de costos corrientes	
	Afianzar la gestión y control financiero, de costeo, presupuestación	El 100% de informes contables y financieros entregados mensualmente.	*F6-F9-F11-O1-O3-013: Participar en las convocatorias nacionales e internacionales que premian la responsabilidad social y ambiental y el apoyo a la reintegración, para obtener reconocimientos y aprovechar las políticas públicas y líneas de financiamiento. (Corto plazo)
		Cumplimiento del 100% del presupuesto general	
		Reducir a cero (0) las inconsistencias financieras	
	Asegurar el financiamiento mediante la comercialización del portafolio de productos y servicios, el aprovechamiento de convocatorias nacionales e internacionales, apoyos institucionales	Crecimiento del 7% anual en ingreso por ventas del portafolio de productos y servicios	*D5-D28-O2-O9: Formular un proyecto que consista en la búsqueda de financiamiento o asesoría por parte de programas, instituciones o redes de apoyo que fomentan la I+D en las Pymes que incentive los esfuerzos de la empresa como reconocimiento sobre la reintegración, responsabilidad social y ambiental. (Mediano plazo)
		Lograr anualmente ser beneficiarios de 2 convocatorias	
		Conseguir 2 alianzas o apoyos institucionales	
	Garantizar un flujo de financiamiento para la creación de nuevos productos, capacitaciones y proyectos de I+D	Concretar al menos una (1) línea de financiamiento para impulsar la creación de nuevos productos	*D11-O1-O2: Gestionar recursos o apoyo para capacitaciones sobre seguridad laboral, gestión de la calidad, SGSST y ambiental. (Mediano plazo)
		Concretar el financiamiento de 2 proyectos de I+D	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
		Lograr 80% de las capacitaciones con financiamiento externo o realizadas por actores externos	*D28-O1: Definir el financiamiento adecuado que permita a la empresa la adquisición del terreno donde funcione su planta de producción con el fin de hacer las adecuaciones pertinentes, sin ningún tipo de incertidumbre. (Largo plazo)
Clientes	Posicionar la imagen de la empresa en el mercado	Lograr que el sitio web de la empresa se posicione entre los 10 primeros resultados en el buscador de google cuando se busque: "estibas yumbo" o "estibas valle del cauca"	*F3-F9-F11-A1-A6: Promocionar la imagen de la empresa exaltando su responsabilidad social, sus certificaciones vigentes en SGC y CVC, su capacidad de cumplir con las reglamentaciones internacionales y sus reconocimientos por instituciones como Bavaria, Emprender Paz, entre otros. (Corto plazo)
		Conseguir estar entre las 5 empresas de mayor recordación del sector (La recordación de la marca se puede medir con un estudio de mercado)	
		Incrementar en un 10% anual la cantidad de clientes con los que cuenta la empresa	
	Asegurar los procesos de marketing y mercadeo	Consolidar un equipo destinado unicamente a las labores de marketing y posicionamiento de la marca	Gestionar un plan de marketing que integre el marketing digital, manejo de redes y difusión, destacando la responsabilidad social corporativa de la compañía. (Corto plazo)
		Conseguir un aumento del 20% de seguidores en la página de Facebook e Instagram de la empresa	
	Promover la responsabilidad social y ambiental	Lograr que los esfuerzos en marketing representen al menos el 50% de las ventas anuales	*F1-F2-F6-F9-O1-O2-O3-O12-O13: Crear un programa de referenciación, reconocimientos e incentivos por clientes referidos, resaltando la labor social y las políticas de contratación inclusiva, con el fin de conseguir más clientes y afianzar las relaciones con los clientes actuales. (Corto plazo)
Lograr que el 100% de los clientes identifique a Mundo Maderas de Colombia S.A.S. como una empresa con compromiso social y ambiental			
		Conseguir 2 reconocimientos para la empresa relacionado con responsabilidad social y/o ambiental	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
	Incrementar la competitividad para contribuir al crecimiento de gremios y sectores industriales	Mantener en mínimo un 90% el índice de satisfacción de los clientes después de la prestación del servicio o venta de un producto	Fortalecer el relacionamiento institucional y comercial para afianzar las negociaciones con las empresas e instituciones, Consolidar el proceso PQRS. (Corto plazo)
		Impulsar el crecimiento de al menos 2 nuevas empresas del sector	
	Impulsar el mejoramiento de la calidad de la oferta productiva	Conseguir que las quejas o reclamos de parte de los clientes relacionado con la calidad de las estibas no supere el 3% de los pedidos	Implementar una base de datos que consolide las órdenes de compra, y realizar el respectivo seguimiento de las mismas. (Corto plazo)
	Ampliar la participación en el mercado con productos diferenciados	Lograr establecer en el mercado al menos 3 productos diferenciados que resalten por encima de los competidores	*D1-A1: Crecer en el mercado mediante la apertura de una nueva planta en otra región del país. (Largo Plazo)
Concretar ventas con nuevos clientes fuera de la región			
procesos internos	Asegurar el flujo de información transversal a todas las áreas de la empresa	Hacer uso del 100% de la información producida para la toma de decisiones en cada área de la empresa	*D27-D5-O17: Evaluar las opciones tecnológicas existentes para implementar un sistema que permita registrar y garantizar la trazabilidad de la información en cada una de las etapas de producción. (Corto plazo)
		Implementar un sistema completo de información transversal para la toma de decisiones estratégicas en cada área	Implementar herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera, factura electrónica y para el apoyo en producción y la respectiva gestión de información de esta área, e integrar del software contable con las demás áreas para evitar errores. (Corto plazo)
	Fortalecer procesos de vigilancia estratégica y benchmarking	Implementar al menos tres (3) cambios o estrategias anuales que sean resultado de la vigilancia estratégica y benchmarking	*F7-F8-F10-O9-O10-O12-O14: Crear y programar informes de vigilancia tecnológica enfocada a identificar los avances en maquinaria, para prever su obsolescencia e integrar las nuevas tecnologías, al igual que los procesos y desarrollo de nuevos materiales relacionados con la actividad económica de la empresa, que sirva como herramienta para actualización. (Corto plazo)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
			Realizar actividades de referenciación benchmarking periódicamente, e informarse continuamente de lo que está pasando en el entorno y en el sector. (Corto plazo)
	Asegurar el control y calidad de los proceso	Lograr que en el 100% de los procesos productivos se desarrollen bajo los protocolos propuestos de calidad y seguimiento	Estructurar un plan de producción que contemple la caracterización de los procesos de producción y permita establecer compromisos de venta teniendo en cuenta la capacidad instalada real. (Corto plazo) *D18-D29-O11 Asegurar la integración con el sector servicios de logística integral y transporte con el fin de garantizar la disponibilidad permanente de los vehículos, cumplir las entregas al cliente en los horarios establecidos y mejorar la gestión del almacenamiento. (Corto plazo)
		Disminuir en un 70% el nivel total de desperdicios al final de los 5 años	Realizar un plan de mejoramiento de logística interna, almacenamientos e inventarios que contemple diseñar protocolos que estandaricen procedimientos tales como la descarga de materia prima, la cubicación y transporte entre procesos. (Corto plazo) Realizar la adecuada gestión de proveedores, crear un manual para la vinculación del servicio de transporte, así como la entrada del personal externo a la planta. (Corto plazo)
		Asegurar al menos 4 productos innovadores a partir de residuos	*O10-O12-D3:-D14: Realizar el seguimiento y control de los subproductos y residuos generados en las etapas de producción y formular ideas para el aprovechamiento de los mismos creando productos innovadores o con valor agregado. (Corto plazo)
		Reducir en un 50% el número de piezas que no cumplen con las expectativas de producción al final de los 5 años	Crear un sistema de control de calidad por proceso, que facilite la verificación de los requerimientos en cada etapa, la creación de planes de contingencia, así como garantizar la adecuada trazabilidad de la información que permita generar indicadores y metas para la toma de decisiones estratégicas. (Corto plazo)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
		Aumentar la capacidad de producción un 10% anual	<p>Crear una adecuada señalización en la planta que permita divisar la distribución de productos en el almacén y los transportes entre procesos. (Corto plazo)</p> <p>Gestionar adecuadamente el proceso de cotización identificando los costos reales de producción. (Corto plazo)</p> <p>Crear un plan gestión integral de mantenimiento, inventario de manteamiento, revisiones locativas, generación de indicadores, e inventarios en general; asegurando el cumplimiento de los mantenimientos preventivos en los tiempos estipulados. (Corto plazo)</p>
	Estimular procesos de investigación y desarrollo para la creación y mejoramiento de productos y servicios	Al menos un programa / proyecto anual dirigido a la I+D	<p>*F7-F8-O9-O14-O15-O16-O17: Desarrollar e implementar un proyecto de integración tecnológica desde las etapas de producción hasta los productos que ofrece la compañía, accediendo y apoyándose en programas e incentivos orientados al fomento de la I+D en las Pymes por parte de entidades como Colciencias, Sena, Bancoldex entre otros. (Mediano plazo)</p> <p>*F1-F4-F5-F11-O4-06-07-O8: Incrementar la producción de estibas para la exportación teniendo en cuenta el crecimiento de exportaciones en el Valle del Cauca y Cundinamarca, y el incremento de la producción Industrial regional. (Mediano plazo)</p>
	Asegurar las acreditaciones de calidad, ambientales y de responsabilidad social	Obtener al menos 2 acreditaciones nuevas de calidad, responsabilidad social o ambiental	<p>Implementar el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie), mejorar el respaldo eléctrico para el funcionamiento adecuado de los procesos. (Mediano plazo)</p> <p>*D28-A14: Evaluar opciones para adecuar de manera parcial o total el suelo del patio de la planta (pavimento de asfalto, grava de piedra caliza, pavimento permeable, entre otros) para disminuir el impacto y las dificultades del cambio climático en cuanto a la movilidad dentro de la planta. (Mediano plazo)</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
			<p>*F10-A2-A9: Planear de manera periódica la renovación de la maquinaria que permita mejorar los niveles de producción y contrarrestar los efectos de la obsolescencia. (Largo plazo)</p> <p>*D30-O15-O16: Evaluar la viabilidad productiva y económica de implementar líneas de producción automatizadas y maquinas que permitan disminuir el tiempo transporte de materia prima y sobrantes, y esfuerzo entre procesos. (Largo plazo)</p> <p>Evaluar opciones de diversificación e innovación en el portafolio de productos y servicios, teniendo en cuenta la posibilidad de utilizar diferentes materiales con productos innovadores que permitan incursionar en nuevos sectores (Largo plazo)</p>
Aprendizaje y crecimiento	Incentivar una cultura de autocuidado y clima organizacional gratificantes al igual que comunicaciones asertivas	Disminución del 90% de los riesgos laborales y la accidentalidad evitable por el personal dentro de la organización	Fortalecer una cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios destinados a las reuniones de trabajo de las diferentes áreas, así como el manejo de formatos entre otros compromisos. (Corto plazo)
		Aumento del 20% sobre la percepción sobre la comunicación estratégica y asertiva dentro de la organización	
		El 90% de los colaboradores se sientan satisfechos con el clima laboral dentro de la empresa	
	Fortalecer la dirección estratégica y el liderazgo	<p>Alcanzar el 100% de los objetivos estratégicos y políticas que le permitan a la empresa ser más competitiva</p> <p>Desarrollo de liderazgos claros para los colaboradores de cada una de las áreas de la empresa</p>	Desarrollar una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y protocolizar las pausas activas. (Corto plazo)
Implementar un modelo de gestión del conocimiento	Lograr que el 90% estén decisiones tomadas basados en la información real y confiable generada por la organización y su red de Stakeholders	Gestionar el plan de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos, diseñar un protocolo para el entrenamiento del personal operativo que ingresa al área de producción y realizar el debido	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
		Realizar 100% de protocolos y manuales programados	control del plan. Crear un programa para la gestión del conocimiento. (Corto plazo)
	Fomentar una cultura enfocada hacia la innovación, calidad y mejoramiento continuo	Políticas de calidad e innovación permanente establecidas	Integración de personal especializado en temas estratégicos como calidad, producción, innovación. (Corto plazo)
		Implementar al menos 10 ideas de mejoramiento por año	*F8-A11: Desarrollar un programa de capacitación interna del personal en procesos que requieran grados de sofisticación e innovación. (Mediano plazo)
	Garantizar Capacitación y entrenamiento del personal administrativo y operativo	Más 50% de colaboradores se ha capacitado y entrenado dentro de los próximos tres años	Diseñar un plan de formación para los socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras. (Mediano plazo)
		Total del personal administrativo y gerencial capacitado en al menos un áreas de interés	*F8-F7-O1-O2: Desarrollar un programa de formación y actualización para los integrantes de compañía aprovechando su disposición y compromiso de aprender, solicitando apoyo a las universidades, fundaciones o redes de apoyo para el fortalecimiento y sostenibilidad. (Largo plazo)
		Más del 75% de colaboradores capacitado y entrenado dentro de los próximos cinco años	

Fuente: Grupo asesor, 2019

8.2.1. Propuesta de Misión

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

8.2.2. Propuesta de visión

Para el año 2025 Mundo Maderas de Colombia S.A.S. será la empresa líder de la región en la industria maderera, cubriendo la demanda regional y gran parte de la nacional, gracias a la calidad de sus productos y servicios postventa, ampliando su portafolio de producto y relaciones externas, para alcanzar el desarrollo organizacional dentro de los parámetros de respeto a las personas y al medio ambiente.

9. PLAN DE ACCIÓN - CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El plan de acción está organizado por cuatro (4) respectivas, a las cuales se agrupan las estrategias, que tienen diseñado una serie de actividades para su cumplimiento, dichas actividades disponen de un indicador y una meta para ser medidas, al igual que un responsable, en el plan de acción se asignan responsabilidades a todos los trabajadores administrativo y jefes de planta.

Tabla 33. Balanced scorecard –Plan de acción

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
Financiera	Realizar la adecuada gestión y planeación financiera para evitar inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal. (Corto plazo)	Elaborar el presupuesto general al inicio de cada mes, definiendo los objetivos y planes a mediano plazo	Presupuestos definidos / Numero de periodos	100%	Contador
		Determinar las mayores causas por las que se presentan inconsistencias financieras y proponer ideas de solución	N° de soluciones propuestas / N° de causas encontradas	100%	Asistente contable
		Analizar mensualmente decisiones y acciones relacionadas con inversión y financiación	N° de revisiones realizadas / N° de revisiones planeadas	100%	Contador
		Generar reportes mensuales de índices financieros (la razón de liquidez, razón de rentabilidad, la rotación y el nivel de endeudamiento, etc.)	N° reportes realizados/ N° de periodos de cierre contable	100%	Asistente contable
	*F6-F9-F11-O1-O3-013: Participar en las convocatorias nacionales e internacionales que premian la responsabilidad social y ambiental y el apoyo a la	Realizar vigilancia de las convocatorias y definir las convocatorias que están acorde a los intereses de la empresa	N° de convocatorias definidas como de interés	>3	Gerencia

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	reintegración, para obtener reconocimientos y aprovechar las políticas públicas y líneas de financiamiento. (Corto plazo)	Identificar aliados estratégicos que permitan la construcción de proyectos acorde a los requerimientos de cada convocatoria en el ámbito administrativo, social y tecnológico	N° de aliados estratégicos identificados	>3	Gerencia
	*D5-D28-O2-O9: Formular un proyecto que consista en la búsqueda de financiamiento o asesoría por parte de programas, instituciones o redes de apoyo que fomentan la I+D en las Pymes que incentiven los esfuerzos de la empresa como reconocimiento sobre la reintegración, responsabilidad social y ambiental. (Mediano plazo)	Determinar un equipo de trabajo enfocado en la búsqueda de nuevos financiamientos e inversión	Consolidación de equipo de trabajo	1	Gerencia
		Hacer un diagnóstico de las necesidades en temas de infraestructura y software	Áreas con necesidades definidas/ total área	100%	Asistente de Calidad
		Gestionar la búsqueda y selección de nuevas formas de financiamiento e inversión	Total de ingresos por nuevos financiamientos / Ingresos por nuevos financiamientos esperados	>70%	Asistente de Calidad
		*D11-O1-O2: Gestionar recursos o apoyo para capacitaciones sobre seguridad laboral, gestión de la calidad, SGSST y ambiental. (Mediano plazo)	Definir las capacitaciones necesarias en gestión de la calidad, SGSST y ambiental y crear un plan para su cumplimiento	Plan de capacitaciones definido	1
		Identificar posibles entidades que puedan brindar recursos para las capacitaciones	N° de entidades identificadas	>5	Gerencia
	*D28-O1: Definir el financiamiento adecuado que permita a la empresa la adquisición del terreno donde funcione su	Determinar la viabilidad de adquirir un nuevo lugar de funcionamiento, mediante un análisis de costos y beneficios	Estudio de viabilidad realizado	1	Gerencia

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	
	planta de producción con el fin de hacer las adecuaciones pertinentes, sin ningún tipo de incertidumbre. (Largo Plazo)	Evaluar los Modelos financieros para la adquisición de la deuda en diferentes entidades de financiamiento y definir la más conveniente.	N° de modelos evaluados	>3	Gerencia	
Clientes	*F3-F9-F11-A1-A6: Promocionar la imagen de la empresa exaltando su responsabilidad social, sus certificaciones vigentes en SGC y CVC, su capacidad de cumplir con las reglamentaciones internacionales y sus reconocimientos por instituciones como Bavaria, Emprender Paz, entre otros. (Corto plazo)	Definir la importancia de cada certificación y cómo genera valor a los clientes	Análisis de certificaciones	1	Asistente de Calidad	
		Definir acorde a las estrategias de marketing la mejor manera para visibilizar las certificaciones	Estrategia definida	1	Asistente de Calidad	
		Socializar con los colaboradores los reconocimientos y certificaciones para que se apropien de la mismas	Reuniones para socializar certificaciones y reconocimientos	>=1	Asistente HSEQ	
		Generar reconocimientos internos que incentiven el mejoramiento continuo y seguir con las prácticas para la obtención de futuros reconocimientos	N° de reconocimientos entregados/ Meses del año	100%	Asistente HSEQ	
		Crear un eslogan que resalte su oferta de valor	Eslogan creado y validado	1	Gerencia	
		Generar ejercicios creativos para generar ideas que contribuyan al posicionamiento o recordación de la marca	N° de ideas implementadas / N° de ideas creadas y validadas	>80%	Gerencia	
		Gestionar un plan de marketing que integre el marketing digital, manejo de redes y difusión, destacando la responsabilidad social corporativa de la compañía. (Corto plazo)	Definir objetivos, parámetros y medios de difusión	Plan de marketing definido	1	Gerencia
			Avalar presupuesto destinado al plan de marketing	Presupuesto definido y aprobado	1	Gerencia
			Crear cronograma de publicaciones y anuncios en redes sociales cómo Facebook, Instagram, YouTube y google	N° de contenidos publicados / N° de contenidos realizados	>80%	Asistente admin. y de prod.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
		Actualizar e integrar contenidos de la página web en diferentes idiomas teniendo en cuenta la disposición para exportar	Página actualizada	1	Asistente admin. y de prod.
		Evaluar el costo de adquisición por clientes (dinero invertido para adquirir nuevos clientes)	Informe de indicador mensual	12	Contador
		Evaluar la efectividad del plan de marketing para la consecución de nuevos clientes, teniendo en cuenta el indicador costo de adquisición por clientes	Índice incremento de clientes	>20%	Asistente admin. y de prod.
	*F1-F2-F6-F9-O1-O2-O3-O12-O13: Crear un programa de referenciación, reconocimientos e incentivos por clientes referidos, resaltando la labor social y las políticas de contratación inclusiva, con el fin de conseguir más clientes y afianzar las relaciones con los clientes actuales. (Corto plazo)	Definir parámetros de plan de referenciación, tipos de reconocimientos y criterios para la asignación de incentivos	Plan de referenciación definido y validado	1	Gerencia
		Socializar a los clientes el plan de referenciación	N° de clientes comunicados / Total de clientes de la empresa	100%	Asistente admin. y de prod.
		Definir el costo de adquisición por clientes por referenciación	Informe de indicador mensual	12	Contador
		Evaluar la eficacia del plan de referenciación teniendo en cuenta el costo de adquisición por clientes por referenciación.	Índice incremento de clientes	>20%	Asistente admin. y de prod.
		Preparar y presentar los resultados de los planes de adquisición de nuevos clientes por medio de las reuniones a cargo del departamento	N° de reuniones realizadas	12	Departamento asignado
		Fortalecer el relacionamiento institucional y comercial para afianzar las negociaciones con las empresas e instituciones, Consolidar el proceso PQRS. (Corto plazo)	Identificar los grupos de interés, definir iniciativas que permitan llegar a cada grupo (participar en eventos, invitar a conocer la empresa, etc.).	N° de grupos de interés alcanzados por las iniciativas / Total de grupos de interés identificados	>60%
	Protocolizar el servicio post-venta		Protocolo escrito del servicio post-venta	1	Asistente de Calidad

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	
		Elaborar un manual (paso a paso) que defina la gestión por área en busca de afianzar relaciones de confianza y credibilidad con los clientes por medio de la post-venta	N° de relaciones de confianza / Total de clientes	>60%	Gerencia	
		Construir el procedimiento para dar respuesta a PQRS recibidos	Procedimiento de respuesta a PQRS definido	1	Asistente de Calidad	
	Implementar una base de datos que consolide las órdenes de compra, y realizar el respectivo seguimiento de las mismas. (Corto plazo)	Definir las áreas responsables en la gestión de órdenes de compra	Áreas definidas	1	Asistente de Calidad	
		Generar una metodología para hacerle seguimiento a las órdenes de compra en las que intervengan todas las áreas relacionadas	Protocolo de seguimiento de órdenes de compra	1	Asistente admin. y de prodc.	
		Acoplar la metodología al sistema de información de la empresa	Sistemas de información acoplado a órdenes de compra	1	Asistente de Calidad	
	*D1-A1: Crecer en el mercado mediante la apertura de una nueva planta en otra región del país. (Largo Plazo)	Evaluar los posibles lugares de la apertura de la nueva planta	Estudios realizados	>2	Gerencia	
		Formular el plan de negocio que demuestre la factibilidad de la apertura con base en el mercado, la logística y los aspectos técnicos.	Plan de negocio formulado	1	Gerencia	
		Gestionar redes de contactos que faciliten la apertura de nuevas plantas fuera de la región	N° de contactos estratégicos fuera de la región	>5	Gerencia	
	Procesos internos	*D27-D5-O17: Evaluar las opciones tecnológicas existentes para implementar un sistema que permita registrar y garantizar la trazabilidad de la información en	Diagnosticar cada uno de los departamentos respecto a las necesidades de gestión de información	N° de diagnósticos realizados / N° de departamentos	100%	Asistente admin. y de prodc.
			Contactar empresas y realizar cotizaciones a partir de las necesidades	Cotizaciones realizadas	>2	Asistente admin. y de prodc.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	cada una de las etapas de producción. (Corto plazo)	Implementar y probar el sistema de información	Sistema implementado y probado	1	Asistente admin. y de prod.
		Evaluar cada una de las propuestas teniendo en cuenta el costo, la facilidad de uso, tiempo de implementación y conocimientos de los colaboradores	Decisión registrada de propuesta escogida	1	Gerencia
		Realizar vigilancia estratégica que permita identificar mejoras al sistemas de trazabilidad de la información	Informes de vigilancia realizados/ total de informes programados	100%	Asistente admin. y de prod.
	Implementar herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera, factura electrónica y para el apoyo en producción y la respectiva gestión de información de esta área, e integrar del software contable con las demás áreas para evitar errores. (Corto plazo)	Evaluar alternativas de software que se adapten a las necesidades de la empresa	Numero de alternativas evaluadas	>3	Asistente admin. y de prod.
		Adquirir un software integral de apoyo en ventas, contable, financiero y factura electrónica	Software integral adquirido	1	Gerencia
		Integrar el software para el apoyo en las distintas áreas de la empresa	Áreas que integran el software/ Total de áreas	100%	Jefe de infraestructura
		Adaptación al sistema de información para la gestión de los procesos del área de producción	Procesos vinculados al sistema de información/ Total de procesos propuestos para el sistema	100%	Asistente de Calidad
	*F7-F8-F10-O9-O10-O12-O14: Crear y programar informes de vigilancia tecnológica enfocada a identificar los avances en maquinaria, para prever su obsolescencia e integrar las nuevas tecnologías, al igual que los procesos y desarrollo de nuevos	Programar capacitaciones que permitan al personal realizar vigilancias estratégicas entorno a nuevos desarrollos maquinaria, equipos, materiales que tienen que ver con las áreas de interés de la empresa	Capacitación realizada	1	Asistente HSEQ
		Establecer metodologías para la realización de las vigilancias	Protocolo escrito para la realización de la vigilancia	1	Asistente admin. y de prod.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	materiales relacionados con la actividad económica de la empresa, que sirva como herramienta para actualización. (Corto plazo)	Crear un cronograma y definir periodicidad de las vigilancias estratégicas (ideal cada 6 meses)	Cronograma realizado	1	Asistente admin. y de prod.
		Creación de equipos de trabajo encargados de realizar la vigilancia	Acta de creación del equipo	1	Gerencia
		Socializar los resultados de la vigilancia, los cuales pueden estar acoplados a las reuniones para cada equipo de trabajo	Reuniones realizadas / Reuniones programadas	100%	Equipo encargado
	Realizar actividades de referenciación benchmarking periódicamente, e informarse continuamente de lo que está pasando en el entorno y en el sector. (Corto plazo)	Programar una capacitación para realizar benchmarking correctamente	Capacitación realizada	1	Asistente HSEQ
		Crear cronograma y definir periodicidad de benchmarking (se recomienda cada 3 meses)	Cronograma realizado	1	Asistente admin. y de prod.
		Armar equipos de trabajo encargados de realizar el benchmarking	Acta de creación del equipo	1	Gerencia
		crear reportes con la información necesaria para tomar decisiones y socializar en reuniones	N° de informes de benchmarking terminados/ N° de informes de benchmarking esperados	100%	Equipo encargado
	Estructurar un plan de producción que contemple la caracterización de los procesos de producción y permita establecer compromisos de venta teniendo en cuenta la capacidad instalada real. (Corto plazo)	Realizar un diagnóstico para identificar condiciones, recursos y elementos que hacen parte de los procesos de producción	N° de etapas del procesos analizadas/ N° de etapas del proceso de producción	100%	Asistente admin. y de prod.
		Definir una metodología que permita la caracterización de la totalidad de los procesos de producción	Formatos y protocolos definidos para la caracterización de los procesos de producción	1	Asistente admin. y de prod.
		Documentar cada uno de los procesos definiendo las entradas, salidas, actividades, recursos e indicadores de dicho proceso	N° de procesos caracterizados / Total de procesos	100%	Asistente admin. y de prod.
		Identificar la capacidad de producción de la planta mediante la realización de un estudio de métodos y tiempos	Capacidad de la planta identificada	1	Asistente admin. y de prod.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	*D18-D29-O11 Asegurar la integración con el sector servicios de logística integral y transporte con el fin de garantizar la disponibilidad permanente de los vehículos, cumplir las entregas al cliente en los horarios establecidos y mejorar la gestión del almacenamiento. (Corto plazo)	Acoplar la información que necesito de producción al sistema de información de la empresa	Información definida y acoplada en el sistema	1	Asistente admin. y de prod.
		Establecer la ruta de información que permita el compromiso real de la entrega del producto (Que información necesito para poder asegurar la entrega de un pedido)	Ruta de información establecida	1	Gerencia
		Evaluar diferentes alternativas de integración de servicios de entrega de mercancía	N° de alternativas evaluadas	>5	Gerencia
		Aumentar alternativas de transporte para asegurar la disponibilidad de vehículos	N° de alternativas de transporte	>2	Asistente admin. y de prod.
		Definir área y capacidad de almacenamiento	Capacidad de almacenamiento definida	1	Jefe de infraestructura
		Definir un protocolo que permita saber en tiempo real el estado del almacén	Protocolo escrito de inventario	1	Jefe de infraestructura
		Crear protocolo para establecer una fecha de entrega teniendo en cuenta la información trazable de las áreas involucradas (producción, despacho)	Protocolo escrito para determinar fechas de entrega	1	Asistente admin. y de prod.
		Definir un plan de entregas cada semana	Plan de entregas establecido	1	Gerencia
		Crear y actualizar regularmente una base de datos de diferentes servicios de logística y transporte	Base de datos funcional actualizada	1	Asistente admin. y de prod.
		Generar controles para que se lleve a cabo la rotación deseada de inventario en almacenamiento	Rotación de inventario en almacenamiento/ Rotación de inventario en almacenamiento deseado.	>80% y <120%	Asistente de Calidad
		Generar un plan de contingencia que permita responder a la falta de espacio de almacenamiento en al menos tres niveles de urgencia	Plan de contingencia escrito, socializado y consensuado con las áreas que intervienen.	1	Asistente de Calidad

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	Realizar un plan de mejoramiento de logística interna, almacenamientos e inventarios que contemple diseñar protocolos que estandaricen procedimientos tales como la descarga de materia prima, la cubicación y transporte entre procesos. (Corto plazo)	Identificar las necesidades de logística interna y movilidad por cada proceso de producción y entrega	N° procesos de producción con necesidades identificadas/N° procesos de producción y entrega	100%	Asistente admin. y de prod.
		Definir los procesos que necesitan protocolos	Procesos definidos	1	Asistente de Calidad
		Identificar la manera óptima de realizar procesos como la descarga de materia prima, la cubicación, transporte entre procesos, entre otros, y diseñar los protocolos para cada uno de ellos	N° de protocolos realizados/ N° total de procesos	100%	Asistente admin. y de prod.
		Crear e implementar un manual con procesos estandarizados para los operarios y su debida socialización	Protocolos implementados / protocolos propuestos	100%	Asistente de Calidad
		Realizar capacitaciones a los operarios para que adopten los procedimientos estandarizados	N° de capacitaciones / N° de procesos estandarizados	100%	Asistente HSEQ
	Realizar la adecuada gestión de proveedores, crear un manual para la vinculación del servicio de transporte, así como la entrada del personal externo a la planta. (Corto plazo)	Establecer mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los acuerdos pactados con los proveedores	Mecanismo de control diseñado	1	Asistente de Calidad
		Diseñar un eficiente sistema de pago a proveedores	Sistema de pago definido e implementado	1	Gerencia
		Evaluar alternativas de nuevos proveedores teniendo en cuenta criterios como disponibilidad, costo y calidad	N° de alternativas evaluadas	>4	Gerencia

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE		
		Definir protocolo para la entrada de personal externo	Protocolo escrito para el ingreso de personal externo	1	Asistente de Calidad		
		*O10-O12-D3:-D14: Realizar el seguimiento y control de los subproductos y residuos generados en las etapas de producción y formular ideas para el aprovechamiento de los mismos creando productos innovadores o con valor agregado. (Corto plazo)	Realizar un diagnóstico del proceso de producción para definir las etapas que generan subproductos y residuos	Etapas evaluadas / Total de etapas de producción	100%	Jefe de producción	
			Definir una metodología que permita medir el volumen de subproductos y residuos generados en cada etapa	Sistema de medición concretado	1	Asistente de Calidad	
			Implementar un sistema para la medición del volumen de subproductos y residuos generados en cada etapa	Sistema de medición funcional implementado	1	Asistente de Calidad	
			Identificar y caracterizar los residuos de cada proceso	Numero de procesos con residuos identificados / total de procesos	100%	Asistente de Calidad	
			Generar informes con información sobre el comportamiento de los subproductos y residuos de cada etapa	N° de informes/ N° de periodos analizados	100%	Asistente de Calidad	
			Evaluar maneras de optimizar las etapas que generan mayores residuos	Disminución de los residuos del proceso productivo	>10%	Jefe de producción	
			Evaluar iniciativas para la creación de productos a partir de residuos teniendo en cuenta las necesidades del mercado	Iniciativas evaluadas/ Total Iniciativas propuestas	100%	Asistente admin. y de prod.	
			Desarrollar un taller trimestral para la recolección y construcción de ideas a través de "focus group" , lluvia de ideas o desing thinking	N° de talleres realizados en 1 año/ Total de talleres programados	100%	Asistente admin. y de prod.	
			Crear un sistema de control de calidad por proceso, que facilite la verificación de los requerimientos en cada etapa, la creación de planes de contingencia, así como	Definir herramientas o técnicas para garantizar la calidad en cada etapa del proceso productivo	N° de etapas analizadas/ N° de etapas del proceso	>80%	Asistente de Calidad
				Determinar posibles riesgos o sucesos que puedan afectar la producción, teniendo en	N° de planes de contingencia / N° de	100%	Asistente admin. y de prod.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	garantizar la adecuada trazabilidad de la información que permita generar indicadores y metas para la toma de decisiones estratégicas. (Corto plazo)	cuenta patrones de accidentes, eventualidades climáticas, fallas de maquinaria y equipo, disponibilidad de materia prima y aumento de demanda, y crear planes de contingencia para cada uno de ellos	posibles contingencias encontradas		
		Estandarizar actividades que permitan la puesta en marcha de un sistema para realizar seguimiento en cada proceso y su información, teniendo en cuenta sus entradas y salidas	N° de etapas con actividades estandarizadas / Total de etapas del proceso	>80%	Asistente de Calidad
		Identificar estacionalidades o puntos altos de producción a lo largo de un año para la generación de metas a futuro	Estacionalidades identificadas	1	Asistente admin. y de prod.
		Generar indicadores sobre el comportamiento de los elementos de cada etapa del proceso productivo	N° de etapas con indicadores generados/ N° de etapas de producción	>80%	Asistente de Calidad
		Generar metas de producción	Metas establecidas	1	Asistente admin. y de prod.
	Crear una adecuada señalización en la planta que permita divisar la distribución de productos en el almacén y los transportes entre procesos. (Corto plazo)	Determinar la manera más eficiente de ubicar la línea de producción	Línea de producción con orden definido	1	Jefe de producción
		Definir los espacios óptimos para distribuir los productos en el almacén	Plano dibujado con espacios definidos	1	Jefe de infraestructura
		Gestionar recursos y compras necesarias para la señalización	Recursos y compras gestionados	1	Jefe de infraestructura
		Integrar señalización en la planta	N° de señalizaciones visibles / Total de señalizaciones propuestas	100%	Jefe de infraestructura
		Capacitar a los operarios sobre las nuevas señalizaciones	N° de capacitaciones realizadas	>=1	Jefe de infraestructura
	Gestionar adecuadamente el proceso de cotización identificando los costos reales de producción. (Corto plazo)	Designar responsable de identificar e implementar una metodología que integre un sistema de información que permita cotizar teniendo en cuenta gastos y costos reales	Tarea asignada a responsable	1	Contador

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
		Analizar los costos reales por producto para establecer descuentos por volumen	N° de productos analizados/ N° total de productos	100%	Contador
		Utilizar datos de costo para generar nuevas cotizaciones que permitan determinar márgenes reales	Cotizaciones actualizadas / Total de cotizaciones realizadas	100%	Asistente contable
	Crear un plan gestión integral de mantenimiento, inventario de manteamiento, revisiones locativas, generación de indicadores, e inventarios en general; asegurando el cumplimiento de los mantenimientos preventivos en los tiempos estipulados. (Corto plazo)	Diagnosticar la necesidad de mantenimiento acorde a las necesidades técnicas	Cronograma de revisiones locativas aprobado	1	Jefe de infraestructura
		Determinar repuestos críticos para la producción y gestionar la compra de estos para asegurar siempre tener un respaldo disponible	N° de repuestos críticos disponibles de cada tipo >2	>2	Jefe de infraestructura
		Generar un inventario de mantenimiento que permita cumplir con las necesidades del proceso	Inventario de mantenimiento organizado	1	Jefe de infraestructura
		Llevar control mensual del cumplimiento de los mantenimientos preventivos	Mantenimiento preventivos realizados / Mantenimientos preventivos estipulados	90%	Jefe de infraestructura
		Acoplar el inventario de mantenimiento al sistema de información de la empresa que permita mantener un registro actualizado	Registros actualizados del inventario / Total de registros en el inventario	100%	Jefe de infraestructura
		*F7-F8-O9-O14-O15-O16-O17: Desarrollar e implementar un proyecto de integración tecnológica desde las etapas de producción hasta los productos que ofrece la compañía, accediendo y apoyándose en programas e incentivos orientados al fomento de la I+D en las Pymes por parte de entidades como Colciencias, Sena,	Construir el proyecto acorde a las necesidades del mercado, con los aliados estratégicos necesarios (universidades, entidades, cámaras de comercio).	Proyecto desarrollado	1
	Identificar convocatorias a programas y validar requisitos para acceder a incentivos orientados al fomento de I+D		N° de convocatorias definidas como de interés	>3	Gerencia
	Postular a la empresa a las convocatorias consideradas de interés		Postulaciones a programas al fomento de I+D / Total de programas al fomento de I+D identificados	>50%	Asistente admin. y de prod.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	Bancoldex entre otros. (Mediano plazo)				
	*F1-F4-F5-F11-O4-06-07-O8: Incrementar la producción de estibas para la exportación teniendo en cuenta el crecimiento de exportaciones en el Valle del Cauca y Cundinamarca, y el incremento de la producción Industrial regional. (Mediano plazo)	Diagnosticar las etapas de producción claves para la elaboración estibas de exportación.	N° etapas evaluadas/ N° de etapas de producción	100%	Jefe de producción
		Realizar un monitoreo del mercado respecto a la producción industrial, acorde a los tamaños del mercado.	Informes trimestral de monitoreo de mercado	12	Equipo encargado
		Determinar un plan de expansión que contemple el incremento de la participación de mundo maderas en el mercado	Plan de expansión creado y validado	1	Equipo encargado
		Determinar las líneas de financiamiento que permitan la expansión de mundo maderas	Líneas de financiamiento concretadas	>1	Gerencia
		Definir un plan de mejoras que posibilite producir una cantidad de estibas que le permita adquirir un cliente internacional.	Plan de mejora definido	1	Asistente admin. y de prodc.
		Implementar los cambios definidos en el plan	N° cambios realizados / N° de cambios programados	80%	Jefe de infraestructura
		Definir un plan que permita la consecución de clientes a nivel internacional	N° de clientes contactados y propuestas entregadas	80%	Asistente admin. y de prodc.
	Implementar el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie), mejorar el respaldo eléctrico para el funcionamiento adecuado de los procesos. (Mediano plazo)	Diagnosticar la situación actual de las instalaciones eléctricas	Diagnostico escrito y concluyente	1	Asistente admin. y de prodc.
		Establecer medidas que garanticen la seguridad de las personas, de la vida animal y vegetal y la preservación del medio ambiente	N° de medidas en cumplimiento / N° de medidas establecidas	1	Asistente HESQ

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
		Evaluar opciones y costos para mejorar el respaldo eléctrico	Exigencias del reglamento cumplidas / Total de exigencias del reglamento	100%	Gerencia
		Crear planes de contingencia relacionados al fluido eléctrico	Planes de contingencias implementados correctamente / Contingencias encontradas	100%	Gerencia
	*D28-A14: Evaluar opciones para adecuar de manera parcial o total el suelo del patio de la planta (pavimento de asfalto, grava de piedra caliza, pavimento permeable, entre otros) para disminuir el impacto y las dificultades del cambio climático en cuanto a la movilidad dentro de la planta. (Mediano plazo)	Definir la mejor alternativa de mejoramiento teniendo en cuenta costos, factibilidad de implementación y durabilidad	Alternativa definida y consensuada	1	Gerencia
		Realizar un análisis costo – beneficio para establecer la recuperación de la inversión	Recuperación de la inversión establecida	1	Asistente contable
		Programar la adecuación del suelo buscando el menor impacto en las actividades de producción	Mejoramiento del suelo realizado	1	Gerencia
	*F10-A2-A9: Planear de manera periódica la renovación de la maquinaria que permita mejorar los niveles de producción y contrarrestar los efectos de la obsolescencia. (Largo plazo)	Llevar registro actualizado del estado de la maquinaria	Registro actualizado	1	Asistente de Calidad
		Identificar las maquinas utilizadas en la producción consideradas de mayor importancia y que tiene mayor riesgo de obsolescencia tecnológica	Máquinas críticas definidas	1	Jefe de infraestructura
		Vigilar de manera periódica las alternativas de actualización	Vigilancias realizadas / Vigilancias propuestas	100%	Asistente admin. y de prod.
		Crear un fondo, con abono anual, destinado a la renovación de maquinaria acorde a la depreciación contable	N° de abonos al fondo/ N° de periodos	100%	Gerencia

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
		Calcular fechas límites de obsolescencia para cada maquina	Fechas definidas	1	Asistente de Calidad
		Reemplazar la maquinaria considerada obsoleta o adquirir nueva maquinaria	Maquinas reemplazadas o nuevas/N° maquinas consideradas obsoletas o programadas para adquisición	60%	Gerencia
	*D30-O15-O16: Evaluar la viabilidad productiva y económica de implementar líneas de producción automatizadas y maquinas que permitan disminuir el tiempo transporte de materia prima y sobrantes, y esfuerzo entre procesos. (Largo plazo)	Identificar opciones de automatizar total o parcialmente las líneas de producción	N° de opciones de líneas automatizadas	>3	Gerencia
		Evaluar económicamente las alternativa de una línea de producción automatizada teniendo en cuenta sus costos y beneficios	N° de alternativas evaluadas /N° de alternativas identificadas	100%	Gerencia
	Evaluar opciones de diversificación e innovación en el portafolio de productos y servicios, teniendo en cuenta la posibilidad de utilizar diferentes materiales con productos innovadores que permitan incursionar en nuevos sectores. (Largo plazo)	Designar un equipo encargado de vigilar el entorno externo de la empresa y proponer ideas de diversificación e innovación del portafolio teniendo en cuenta necesidades puntuales de mercado mediante métricas	N° de ideas implementadas / N° de ideas viables	>30%	Gerencia
		Desarrollar talleres de creatividad e innovación enfocados a evaluar alternativas de utilización de nuevos materiales	N° de talleres realizados /N° de talleres programados	>60%	Asistente admin. y de prod.
		Procurar relaciones estratégicas con actores en I+D y acoplar estos esfuerzos a las actividades enfocadas en la generación de proyectos	N° de relaciones estratégicas con autores en I+D	>1	Asistente admin. y de prod.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer una cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios	Organizar cronograma de reuniones entre colaboradores para generar redes de comunicación, retroalimentación y aprendizaje que facilite el seguimiento de las tareas	Cronograma de actividades y reuniones aprobado	1	Gerencia

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	destinados a las reuniones de trabajo de las diferentes áreas, así como el manejo de formatos entre otros compromisos. (Corto plazo)	Definir metodología de las reuniones (orden y responsables)	Protocolo escrito de reuniones	1	Gerencia
		Notificar a los colaboradores los motivos y objetivos de las reuniones	N° de colaboradores notificados / Total de colaboradores	100%	Gerencia
		Incentivar la participación de los colaboradores en las reuniones programadas implementando metodologías de participación activas y actividades distintas	Actividades de participación definidas y aprobadas	1	Gerencia
		Desarrollar Assessment center y dinámicas de grupo enfocadas a identificar roles en los empleados administrativos y operativos	N° de espacios desarrollados	>=1	Gerencia
	Desarrollar una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y protocolizar las pausas activas. (Corto plazo)	Crear políticas para promover el autocuidado en las diferentes áreas de la empresa	Políticas aprobadas	1	Asistente HSEQ
		Asegurar que en la inducción exista un amplia explicación de los factores de riesgo a los que está expuesto el trabajador	Tema incluido en la inducción	1	Asistente HSEQ
		Programar socializaciones trimestrales sobre la importancia de adoptar conductas de autocuidado y una actitud responsable frente a la seguridad colectiva	N° de socializaciones en un año	>3	Asistente HSEQ
		Diseñar e implementar protocolo de pausas activas	Protocolo aprobado	1	Asistente HSEQ
		Reglamentar los espacios de las pausas activas para asegurar su cumplimiento	N° de pausas activas / N° de días laborales	100%	Asistente HSEQ
		Gestionar el plan de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos, diseñar un protocolo para el entrenamiento del personal operativo que ingresa al área de	Desarrollar programas de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos con una entidad educativa	N° empleados administrativos capacitándose / total de colaboradores administrativos en la empresa	>90%

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	producción y realizar el debido control del plan. Crear un programa para la gestión del conocimiento. (Corto plazo)	Establecer un protocolo de entrenamiento y control operativo para el personal del área de producción implementando herramientas como videos, simulaciones y pruebas para evaluar el conocimiento	Protocolo definido	1	Asistente HSEQ
		Consolidar el conocimiento organizacional por medio la creación de manuales de procedimientos, generación de informes, reuniones, talleres y transferencia de conocimiento de persona a persona	Programa de gestión de gestión del conocimiento aplicado	1	Asistente HSEQ
		Socializar con los operarios la importancia de registrar correctamente información en cada uno de los procesos	N° de información registrada correctamente / N° de registros esperados	90%	Asistente HSEQ
	Integración de personal especializado en temas estratégicos como calidad, producción, innovación. (Corto plazo)	Actualizar los perfiles laborales de los cargos actuales	N° perfiles actualizados/ N° total de cargos	100%	Asistente de Calidad
		Crear un área de relacionamiento estratégico y proyectos con al menos una persona que facilite la realización de ejercicios como el benchmarking, la vigilancia estratégica y demás proyectos I+D	Área conformada y personal designado	1	Gerencia
		Evaluar las necesidades de personal especializado para todas las áreas teniendo en cuenta los objetivos de la empresa	Necesidades de personal identificados	1	Asistente de Calidad
		Crear nuevos perfiles y funciones del cargo que cumplan con las necesidades identificadas	N° Perfiles nuevos elaborados / N° Cargos especializados en la empresa	100%	Asistente de Calidad
		Realizar capacitaciones e integración de nuevo personal de ser necesario	N° colaboradores especializados actualmente /N° colaboradores especializados esperados	100%	Asistente HSEQ

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	*F8-A11: Desarrollar un programa de capacitación interna del personal en procesos que requieran grados de sofisticación e innovación. (Mediano plazo)	Identificar los procesos que requieran grados de sofisticación e innovación	Procesos analizados/ N° de procesos	1	Asistente de Calidad
		Establecer objetivos sobre la capacitación	Objetivos aprobados	1	Asistente de Calidad
		Gestionar la persona o entidad encargada de dictar las capacitaciones	Acuerdos con encargados definidos	1	Asistente de Calidad
		Establecer espacios para que personal especializado dicte capacitaciones periódicamente	N° de capacitaciones dictadas/ N° de capacitaciones programadas	100%	Asistente HSEQ
	Diseñar un plan de formación para lo socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras. (Mediano plazo)	Definir el plan de formación de acuerdo a sus interés y perfiles	Plan de formación realizado	1	Gerencia
		Establecer objetivos sobre el plan de formación	Objetivos aprobados	1	Gerencia
		Incentivar la participación de los socios al plan de formación para mejorar competencias gerenciales	N° de socios en capacitación actualmente / N° total de socios	100%	Gerencia
		Definir la mejor alternativas de formación teniendo en cuenta calidad y costo	Institución y programa definidos	1	Gerencia
	*F8-F7-O1-O2: Desarrollar un programa de formación y actualización para los integrantes de compañía aprovechando su disposición y compromiso de aprender, solicitando apoyo a las universidades, fundaciones o redes de apoyo para el fortalecimiento y sostenibilidad. (Largo plazo)	Identificar las personas y la áreas de conocimiento en las que se necesiten formar	Necesidades de formación identificadas	1	Asistente HSEQ
		Identificar las organizaciones y entidades con las que se puede lograr alianzas para la formación	N° de entidades identificadas	>3	Gerencia
		Integrar los colaboradores a los planes de formación seleccionados	N° colaboradores integrados a los planes / N° colaboradores	>40%	Asistente HSEQ

Fuente: Grupo asesor

10. CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN

Para una mejor visualización del cronograma, se ha asignado un número a cada actividad, como lo presenta la siguiente tabla:

Tabla 34:Actividades enumeradas

N°	ACTIVIDADES
1	Elaborar el presupuesto general al inicio de cada mes, definiendo los objetivos y planes a mediano plazo
2	Determinar las mayores causas por las que se presentan inconsistencias financieras y proponer ideas de solución
3	Analizar mensualmente decisiones y acciones relacionadas con inversión y financiación
4	Generar reportes mensuales de índices financieros (la razón de liquidez, razón de rentabilidad, la rotación y el nivel de endeudamiento, etc.)
5	Realizar vigilancia de las convocatorias y definir las convocatorias que están acorde a los intereses de la empresa
6	Identificar aliados estratégicos que permitan la construcción de proyectos acorde a los requerimientos de cada convocatoria en el ámbito administrativo, social y tecnológico
7	Determinar un equipo de trabajo enfocado en la búsqueda de nuevos financiamientos e inversión
8	Hacer un diagnóstico de las necesidades en temas de infraestructura y software
9	Gestionar la búsqueda y selección de nuevas formas de financiamiento e inversión
10	Definir las capacitaciones necesarias en gestión de la calidad, SGSST y ambiental y crear un plan para su cumplimiento
11	Identificar posibles entidades que puedan brindar recursos para las capacitaciones
12	Determinar la viabilidad de adquirir un nuevo lugar de funcionamiento, mediante un análisis de costos y beneficios
13	Evaluar los Modelos financieros para la adquisición de la deuda en diferentes entidades de financiamiento y definir la más conveniente.
14	Definir la importancia de cada certificación y cómo genera valor a los clientes
15	Definir acorde a las estrategias de marketing la mejor manera para visibilizar las certificaciones
16	Socializar con los colaboradores los reconocimientos y certificaciones para que se apropien de la mismas
17	Generar reconocimientos internos que incentiven el mejoramiento continuo y seguir con las prácticas para la obtención de futuros reconocimientos
18	Crear un eslogan que resalte su oferta de valor
19	Generar ejercicios creativos para generar ideas que contribuyan al posicionamiento o recordación de la marca
20	Definir objetivos, parámetros y medios de difusión
21	Avalar presupuesto destinado al plan de marketing
22	Crear cronograma de publicaciones y anuncios en redes sociales cómo Facebook, Instagram, YouTube y google
23	Actualizar e integrar contenidos de la página web en diferentes idiomas teniendo en cuenta la disposición para exportar
24	Evaluar el costo de adquisición por clientes (dinero invertido para adquirir nuevos clientes)
25	Evaluar la efectividad del plan de marketing para la consecución de nuevos clientes, teniendo en cuenta el indicador costo de adquisición por clientes
26	Definir parámetros de plan de referenciación, tipos de reconocimientos y criterios para la asignación de incentivos
27	Socializar a los clientes el plan de referenciación
28	Definir el costo de adquisición por clientes por referenciación
29	Evaluar la eficacia del plan de referenciación teniendo en cuenta el costo de adquisición por clientes por referenciación.

30	Preparar y presentar los resultados de los planes de adquisición de nuevos clientes por medio de las reuniones a cargo del departamento
31	Identificar los grupos de interés, definir iniciativas que permitan llegar a cada grupo (participar en eventos, invitar a conocer la empresa, etc.).
32	Protocolizar el servicio post-venta
33	Elaborar un manual (paso a paso) que defina la gestión por área en busca de afianzar relaciones de confianza y credibilidad con los clientes por medio de la post-venta
34	Construir el procedimiento para dar respuesta a PQRS recibidos
35	Definir las áreas responsables en la gestión de órdenes de compra
36	Generar una metodología para hacerle seguimiento a las órdenes de compra en las que intervengan todas las áreas relacionadas
37	Acoplar la metodología al sistema de información de la empresa
38	Evaluar los posibles lugares de la apertura de la nueva planta
39	Formular el plan de negocio que demuestre la factibilidad de la apertura con base en el mercado, la logística y los aspectos técnicos.
40	Gestionar redes de contactos que faciliten la apertura de nuevas plantas fuera de la región
41	Diagnosticar cada uno de los departamentos respecto a las necesidades de gestión de información
42	Contactar empresas y realizar cotizaciones a partir de las necesidades
43	Implementar y probar el sistema de información
44	Evaluar cada una de las propuestas teniendo en cuenta el costo, la facilidad de uso, tiempo de implementación y conocimientos de los colaboradores
45	Realizar vigilancia estratégica que permita identificar mejoras al sistemas de trazabilidad de la información
46	Evaluar alternativas de software que se adapten a las necesidades de la empresa
47	Adquirir un software integral de apoyo en ventas, contable, financiero y factura electrónica
48	Integrar el software para el apoyo en las distintas áreas de la empresa
49	Adaptación al sistema de información para la gestión de los procesos del área de producción
50	Programar capacitaciones que permitan al personal realizar vigilancias estratégicas entorno a nuevos desarrollos maquinaria, equipos, materiales que tienen que ver con las áreas de interés de la empresa
51	Establecer metodologías para la realización de las vigilancias
52	Crear un cronograma y definir periodicidad de las vigilancias estratégicas (ideal cada 6 meses)
53	Creación de equipos de trabajo encargados de realizar la vigilancia
54	Socializar los resultados de la vigilancia, los cuales pueden estar acoplados a las reuniones para cada equipo de trabajo
55	Programar una capacitación para realizar benchmarking correctamente
56	Crear cronograma y definir periodicidad de benchmarking (se recomienda cada 3 meses)
57	Armar equipos de trabajo encargados de realizar el benchmarking
58	crear reportes con la información necesaria para tomar decisiones y socializar en reuniones
59	Realizar un diagnóstico para identificar condiciones, recursos y elementos que hacen parte de los procesos de producción
60	Definir una metodología que permita la caracterización de la totalidad de los procesos de producción
61	Documentar cada uno de los procesos definiendo las entradas, salidas, actividades, recursos e indicadores de dicho proceso
62	Identificar la capacidad de producción de la planta mediante la realización de un estudio de métodos y tiempos
63	Acoplar la información que necesito de producción al sistema de información de la empresa
64	Establecer la ruta de información que permita el compromiso real de la entrega del producto (Que información necesito para poder asegurar la entrega de un pedido)
65	Evaluar diferentes alternativas de integración de servicios de entrega de mercancía
66	Aumentar alternativas de transporte para asegurar la disponibilidad de vehículos
67	Definir área y capacidad de almacenamiento

68	Definir un protocolo que permita saber en tiempo real el estado del almacén
69	Crear protocolo para establecer una fecha de entrega teniendo en cuenta la información trazable de las áreas involucradas (producción, despacho)
70	Definir un plan de entregas cada semana
71	Crear y actualizar regularmente una base de datos de diferentes servicios de logística y transporte
72	Generar controles para que se lleve a cabo la rotación deseada de inventario en almacenamiento
73	Generar un plan de contingencia que permita responder a la falta de espacio de almacenamiento en al menos tres niveles de urgencia
74	Identificar las necesidades de logística interna y movilidad por cada proceso de producción y entrega
75	Definir los procesos que necesitan protocolos
76	Identificar la manera óptima de realizar procesos como la descarga de materia prima, la cubicación, transporte entre procesos, entre otros, y diseñar los protocolos para cada uno de ellos
77	Crear e implementar un manual con procesos estandarizados para los operarios y su debida socialización
78	Realizar capacitaciones a los operarios para que adopten los procedimientos estandarizados
79	Establecer mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los acuerdos pactados con los proveedores
80	Diseñar un eficiente sistema de pago a proveedores
81	Evaluar alternativas de nuevos proveedores teniendo en cuenta criterios como disponibilidad, costo y calidad
82	Definir protocolo para la entrada de personal externo
83	Realizar un diagnóstico del proceso de producción para definir las etapas que generan subproductos y residuos
84	Definir una metodología que permita medir el volumen de subproductos y residuos generados en cada etapa
85	Implementar un sistema para la medición del volumen de subproductos y residuos generados en cada etapa
86	Identificar y caracterizar los residuos de cada proceso
87	Generar informes con información sobre el comportamiento de los subproductos y residuos de cada etapa
88	Evaluar maneras de optimizar las etapas que generan mayores residuos
89	Evaluar iniciativas para la creación de productos a partir de residuos teniendo en cuenta las necesidades del mercado
90	Desarrollar un taller trimestral para la recolección y construcción de ideas a través de "focus group" , lluvia de ideas o desing thinking
91	Definir herramientas o técnicas para garantizar la calidad en cada etapa del proceso productivo
92	Determinar posibles riesgos o sucesos que puedan afectar la producción, teniendo en cuenta patrones de accidentes, eventualidades climáticas, fallas de maquinaria y equipo, disponibilidad de materia prima y aumento de demanda, y crear planes de contingencia para cada uno de ellos
93	Estandarizar actividades que permitan la puesta en marcha de un sistema para realizar seguimiento en cada proceso y su información, teniendo en cuenta sus entradas y salidas
94	Identificar estacionalidades o puntos altos de producción a lo largo de un año para la generación de metas a futuro
95	Generar indicadores sobre el comportamiento de los elementos de cada etapa del proceso productivo
96	Generar metas de producción
97	Determinar la manera más eficiente de ubicar la línea de producción
98	Definir los espacios óptimos para distribuir los productos en el almacén
99	Gestionar recursos y compras necesarias para la señalización
100	Integrar señalización en la planta
101	Capacitar a los operarios sobre las nuevas señalizaciones
102	Designar responsable de identificar e implementar una metodología que integre un sistema de información que permita cotizar teniendo en cuenta gastos y costos reales
103	Analizar los costos reales por producto para establecer descuentos por volumen
104	Utilizar datos de costo para generar nuevas cotizaciones que permitan determinar márgenes reales

105	Diagnosticar la necesidad de mantenimiento acorde a las necesidades técnicas
106	Determinar repuestos críticos para la producción y gestionar la compra de estos para asegurar siempre tener un respaldo disponible
107	Generar un inventario de mantenimiento que permita cumplir con las necesidades del proceso
108	Llevar control mensual del cumplimiento de los mantenimientos preventivos
109	Acoplar el inventario de mantenimiento al sistema de información de la empresa que permita mantener un registro actualizado
110	Construir el proyecto acorde a las necesidades del mercado, con los aliados estratégicos necesarios (universidades, entidades, cámaras de comercio).
111	Identificar convocatorias a programas y validar requisitos para acceder a incentivos orientados al fomento de I+D
112	Postular a la empresa a las convocatorias consideradas de interés
113	Diagnosticar las etapas de producción claves para la elaboración estibas de exportación.
114	Realizar un monitoreo del mercado respecto a la producción industrial, acorde a los tamaños del mercado.
115	Determinar un plan de expansión que contemple el incremento de la participación de mundo maderas en el mercado
116	Determinar las líneas de financiamiento que permitan la expansión de mundo maderas
117	Definir un plan de mejoras que posibilite producir una cantidad de estibas que le permita adquirir un cliente internacional.
118	Implementar los cambios definidos en el plan
119	Definir un plan que permita la consecución de clientes a nivel internacional
120	Diagnosticar la situación actual de las instalaciones eléctricas
121	Establecer medidas que garanticen la seguridad de las personas, de la vida animal y vegetal y la preservación del medio ambiente
122	Evaluar opciones y costos para mejorar el respaldo eléctrico
123	Crear planes de contingencia relacionados al fluido eléctrico
124	Definir la mejor alternativa de mejoramiento teniendo en cuenta costos, factibilidad de implementación y durabilidad
125	Realizar un análisis costo – beneficio para establecer la recuperación de la inversión
126	Programar la adecuación del suelo buscando el menor impacto en las actividades de producción
127	Llevar registro actualizado del estado de la maquinaria
128	Identificar las maquinas utilizadas en la producción consideradas de mayor importancia y que tiene mayor riesgo de obsolescencia tecnológica
129	Vigilar de manera periódica las alternativas de actualización
130	Crear un fondo, con abono anual, destinado a la renovación de maquinaria acorde a la depreciación contable
131	Calcular fechas límites de obsolescencia para cada maquina
132	Reemplazar la maquinaria considerada obsoleta o adquirir nueva maquinaria
133	Identificar opciones de automatizar total o parcialmente las líneas de producción
134	Evaluar económicamente las alternativa de una línea de producción automatizada teniendo en cuenta sus costos y beneficios
135	Designar un equipo encargado de vigilar el entorno externo de la empresa y proponer ideas de diversificación e innovación del portafolio teniendo en cuenta necesidades puntuales de mercado mediante métricas
136	Desarrollar talleres de creatividad e innovación enfocados a evaluar alternativas de utilización de nuevos materiales
137	Procurar relaciones estratégicas con actores en I+D y acoplar estos esfuerzos a las actividades enfocadas en la generación de proyectos
138	Organizar cronograma de reuniones entre colaboradores para generar redes de comunicación, retroalimentación y aprendizaje que facilite el seguimiento de las tareas
139	Definir metodología de las reuniones (orden y responsables)
140	Notificar a los colaboradores los motivos y objetivos de las reuniones

141	Incentivar la participación de los colaboradores en las reuniones programadas implementando metodologías de participación activas y actividades distintas
142	Desarrollar Assessment center y dinámicas de grupo enfocadas a identificar roles en los empleados administrativos y operativos
143	Crear políticas para promover el autocuidado en las diferentes áreas de la empresa
144	Asegurar que en la inducción exista un amplia explicación de los factores de riesgo a los que está expuesto el trabajador
145	Programar socializaciones trimestrales sobre la importancia de adoptar conductas de autocuidado y una actitud responsable frente a la seguridad colectiva
146	Diseñar e implementar protocolo de pausas activas
147	Reglamentar los espacios de las pausas activas para asegurar su cumplimiento
148	Desarrollar programas de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos con una entidad educativa
149	Establecer un protocolo de entrenamiento y control operativo para el personal del área de producción implementando herramientas como videos, simulaciones y pruebas para evaluar el conocimiento
150	Consolidar el conocimiento organizacional por medio la creación de manuales de procedimientos, generación de informes, reuniones, talleres y transferencia de conocimiento de persona a persona
151	Socializar con los operarios la importancia de registrar correctamente información en cada uno de los procesos
152	Actualizar los perfiles laborales de los cargos actuales
153	Crear un área de relacionamiento estratégico y proyectos con al menos una persona que facilite la realización de ejercicios como el benchmarking, la vigilancia estratégica y demás proyectos I+D
154	Evaluar las necesidades de personal especializado para todas las áreas teniendo en cuenta los objetivos de la empresa
155	Crear nuevos perfiles y funciones del cargo que cumplan con las necesidades identificadas
156	Realizar capacitaciones e integración de nuevo personal de ser necesario
157	Identificar los procesos que requieran grados de sofisticación e innovación
158	Establecer objetivos sobre la capacitación
159	Gestionar la persona o entidad encargada de dictar las capacitaciones
160	Establecer espacios para que personal especializado dicte capacitaciones periódicamente
161	Definir el plan de formación de acuerdo a sus interés y perfiles
162	Establecer objetivos sobre el plan de formación
163	Incentivar la participación de los socios al plan de formación para mejorar competencias gerenciales
164	Definir la mejor alternativas de formación teniendo en cuenta calidad y costo
165	Identificar las personas y la áreas de conocimiento en las que se necesiten formar
166	Identificar las organizaciones y entidades con las que se puede lograr alianzas para la formación
167	Integrar los colaboradores a los planes de formación seleccionados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Cronograma Plan de Acción

Cronograma		Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
Perspectiva	N° de Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Financiera	1																				
	2																				
	3																				
	4																				
	5																				
	6																				
	7																				
	8																				
	9																				
	10																				
	11																				
	12																				
	13																				
Clientes	14																				
	15																				
	16																				
	17																				
	18																				
	19																				
	20																				
	21																				
	22																				
	23																				
	24																				
	25																				
	26																				
	27																				
	28																				
	29																				
	30																				
	31																				
	32																				
	33																				
	34																				
	35																				
	36																				
	37																				
	38																				
	39																				
	40																				

Cronograma		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
Procesos internos	41	■	■		■											
	42															
	43		■	■		■										
	44	■														
	45	■				■										
	46		■				■				■					
	47			■	■											
	48			■	■											
	49			■	■	■										
	50		■			■				■				■		
	51	■														
	52		■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	53	■														
	54	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	55	■				■			■							
	56			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	57	■							■							
	58			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	59	■	■													
	60	■	■													
	61	■	■													
	62			■	■			■								
	63		■	■	■			■								
	64	■						■								
	65			■	■											
	66				■											
	67	■														
	68		■													
	69		■													
	70	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
	71			■	■			■								
	72	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	73	■														
	74	■	■													
	75	■														
	76		■	■												
	77	■														
	78		■	■												
	79	■														
	80			■												
	81				■											
	82	■														
	83		■													
	84	■														

Cronograma	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
85					
86					
87					
88					
89					
90					
91					
92					
93					
94					
95					
96					
97					
98					
99					
100					
101					
102					
103					
104					
105					
106					
107					
108					
109					
110					
111					
112					
113					
114					
115					
116					
117					
118					
119					
120					
121					
122					
123					
124					
125					
126					
127					
128					

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar la historia y trayectoria de Mundo Maderas de Colombia S.A.S. se identifica principalmente su responsabilidad social, el haber nacido bajo los esfuerzos para lograr la reintegración a la vida civil de diferentes excombatientes, además de haber atravesado etapas de crecimiento económico y desarrollo organizacional sin perder su compromiso con la inclusión social. Por lo que, visibilizar este proceso, con actores externos es fundamental para resaltar la imagen de la empresa.

Por otra parte, en el desarrollo de ésta investigación se analizó el proceso productivo de elaboración de estibas, destacando la necesidad de una reorganización de etapas para lograr, disminución del tiempo, reducción de desperdicios y productos de mayor calidad.

Al analizar el modelo de negocio de la empresa, se resalta su relación con grandes empresas y organizaciones, no solo como clientes, sino como socios clave que han contribuido a su crecimiento; además de la propuesta de valor intangible que se añade al comprar a una empresa socialmente responsable. Por otra parte, es necesario alimentar el canal de distribución, utilizar herramientas para la gestión de clientes e implementar el área encargada de marketing.

A nivel externo se destaca el gran aporte de las variables del entorno económico y cultural vallecaucano, propicio para el crecimiento de la empresa, a esto se le suma las oportunidades que ofrece el comercio internacional y el entorno tecnológico, acordes a la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda. La empresa se encuentra dentro de un sector competitivo, con factores, redes de apoyo, cadenas productivas, estrategias y modelos organizacionales favorables, que permiten su crecimiento. En cuanto a la estructura del sector se evidencia que, en este, no existe mayor diversidad en los productos y en la tecnología utilizada, por lo que la diversidad debe estar enfocada en otros procesos que llevan las empresas estiberas.

El benchmarking refleja que, Mundo Maderas de Colombia S.A.S. tiene la menor presencia digital entre las empresas comparadas, es una de las que menos innovación presenta y no cuenta con el adecuado soporte y estructura organizacional, en cambio la contribución al mejoramiento social, económico y ambiental es el factor mejor calificado, así como la maquinaria e infraestructura con la que cuenta, su productividad, sus alianzas

estratégicas y su papel en la formación del talento humano. Lo expuesto anteriormente permite concluir que, la empresa tiene las herramientas para ser competitiva y mejorar su participación en el mercado, sin embargo, es necesario dirigir esfuerzos a la innovación y estrategia digital.

Resultado de estos análisis, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el diseño de estrategias que responden a las necesidades que tiene la empresa; la mayoría de estrategias y actividades pertenece a la perspectiva de procesos internos, lo que lleva a concluir que los procesos y operaciones no están funcionando debidamente o a su mayor efectividad y no generan el valor esperado.

El cumplimiento del plan de acción requiere de la ejecución de actividades que involucran el amplio compromiso del personal administrativo, quien está encargado de liderar varias actividades, sin embargo, se recomienda la amplia socialización del mismo al personal operativo para generar compromisos compartidos; lo anterior debido a que cada actividad tiene un indicador y meta, y su ejecución en los tiempos propuestos garantizara el correcto cumplimiento de las estrategias.

12. REFERENCIAS

- Acevedo, S., Moreno, S., & Segura, L. (2018). *Seguimiento permanente a la gestión del programa de desarrollo económico-administración municipal de Yumbo Camy 2017. subprograma de emprendimiento.*
- Actividades Económicas. (2018). *Top 10 países, mayores exportadores del mundo.* Obtenido de Actividades Económicas: <https://www.actividadeseconomicas.org/2012/10/top-10-paises-mayores-exportadores.html>
- Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 125-140.
- Agreda, J. (2019). Formulación del direccionamiento estratégico para la empresa Naranja Chicué Inmobiliaria y Constructora S.A.S. Cali 2019-2022. Santiago de Cali , Colombia: Universidad del Valle.
- Arroyave, J., & Garcés, L. (2007). *Tecnologías ambientalmente sostenibles.* Obtenido de http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/513/1/pl_v1n2_78-86_tecnolog%C3%ADas.pdf
- Asamblea Departamental del Valle del Cauca. (2016). *Ordenanza N° 415 de 8 de junio de 2016.* Obtenido de <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-de-desarrollo-del-valle-del-cauca.pdf>
- BANCOLDEX. (2019). *QUIENES SOMOS.* Obtenido de BANCOLDX: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>
- BCN Programa Asia Pacífico. (16 de Noviembre de 2016). *Las TICs en educación: calidad e igualdad social en el sistema coreano.* Obtenido de BCN Programa Asia Pacífico: <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/tics-educacion-calidad-igualdad-corea>
- Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional, Analisis y Diagnostico* (Primera ed.). Santiago de Cali: Universidad del Valle.

- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Santa fé de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). *Informes Económicos*. Cali: Cámara de Comercio de Cali.
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Enfoque Competitivo*. Cali: Cámara de Comercio de Cali.
- Cámara de Comercio de Cali. (Febrero de 2019). *La inversión extranjera le apuesta al Valle*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/la-inversion-extranjera-le-apuesta-al-valle/
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/herramientas-para-el-crecimiento/red-regional-de-emprendimiento-3/>
- Canal trece. (27 de Mayo de 2018). *Robótica en Colombia: algunos momentos importantes*. Obtenido de Canal trece: <https://canaltrece.com.co/noticias/robotica-en-colombia-algunos-momentos-importantes/>
- Castiblanco, P., & Heredia, N. (2018). *Análisis sobre los efectos de la informalidad del sector maderero en la gestión forestal en Colombia: una mirada desde las cuentas ambientales*.
- CATIE. (2006). Aprovechamiento de impacto reducido en bosques latifoliados húmedos tropicales / eds. . 456. (O. Lorena, B. Cecilia, & Q. David, Edits.) Turrialba, Costa Rica. Obtenido de <http://orton.catie.ac.cr/reprodoc/A2978e/A2978e.pdf>
- CEPAL. (28 de Junio de 2017). *La economía del cambio climático: políticas públicas del siglo XXI en América Latina*. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/notas/la-economia-cambio-climatico-politicas-publicas-siglo-xxi-america-latina>

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planificación Estratégica, fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: CGRAW-HIL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- CIDEI . (15 de 01 de 2020). Obtenido de Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Electro Electrónica y TIC: <http://cidei.net/vigilancia-estrategica/>
- CocoPallet. (2019). Obtenido de CocoPallet: <https://www.cocopallet.com/>
- Colombia Empresarial . (13 de Agosto de 2018). La industria maderera en Colombia exporta más de US\$ 200 millones anuales. Obtenido de <http://colombiaempresarial.com.co/>
- Colombia Legal Corporation. (2019). *Cómo imortar maquinaria en Colombia*. Obtenido de Colombia Legal Corporation: <https://colombialegalcorp.com/importar-maquinaria-en-colombia/>
- Congreso de la República. (1992). *Ley 5 de 1992*.
- Consejo Privado de Competitividad, CEPEC-Universidad del Rosario. (2018). *Índice de Competitividad de Ciudades 2018*. Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/competitividad/Documentos/Indice-de-Competitividad-de-Ciudades-2018.pdf>
- Corporación Ventures. (s.f.). *Corporación Ventures*. Obtenido de Corporación Ventures: ventures.com.co
- CVC. (17 de mayo de 2018). *Funciones y Deberes de la Corporación*. Obtenido de <https://www.cvc.gov.co/asi-es-cvc/funciones-de-la-corporacion>
- CVC. (2018). *Halcón de Oro: Un reconocimiento a los que trabajan por el ambiente en el Valle del Cauca*. Obtenido de https://www.cvc.gov.co/sites/default/files/2018-10/Bases%20Halc%C3%B3n%20de%20Oro%202018_0.pdf
- DANE. (2018). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2018*. Boletín Técnico. Recuperado el 18 de 10 de 2019, de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2018.pdf

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

DANE, EAI. (2018). *Boletín Técnico Encuesta Ambiental Industrial -EAI- 2016*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf

DANE, EDITS . (2018). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en los sectores Servicios y Comercio – EDITS 2016 – 2017*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servicios_2016_2017.pdf

Dinero. (22 de 09 de 2017). *Los costos y el tiempo que tarda importar y exportar una mercancía en Colombia*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/costos-y-tiempo-que-tarda--importar-y-exportar-una-mercancia-en-colombia/250158>

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

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

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

El Espectador . (17 de septiembre de 2019). La combinación entre madera y seda de telaraña podría reemplazar al plástico. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/la-combinacion-entre-madera-y-seda-de-telarana-podria>

El Espectador. (10 de Julio de 2019). En 2018, Colombia deforestó 197.159 hectáreas de bosque. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/en-2018-colombia-deforestó-197159-hectareas-de-bosque/>

EL País . (28 de julio de 2019). Así avanza el emprendimiento en la región: la mirada de la Cámara de Comercio de Cali. *EL País*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/500-empresas/asi-avanza-el-emprendimiento-en-la-region-la-mirada-de-la-camara-de-comerc>

El País. (23 de Noviembre de 2018). El Valle se convierte en 'potencia' nacional en empresas tecnológicas, ¿a qué se debe? Obtenido de <https://www.elpais.com.co/tecnologia/el-valle-es-el-segundo-departamento-con-mas-empresas-de-a-que-se-debe.html>

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

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

FEDESOFTE . (2019). Obtenido de https://fedesoft.org/afiliados/?fwp_ubicacin=col

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

Fuente, O. (02 de Noviembre de 2018). *5 Tendencias clave en la Innovación Empresarial a tener en cuenta en 2019*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-empresariales-innovacion-innovacion/>

- Giraldo, E. (2019). Diseño del plan estratégico para la empresa Materiales Ecológicos de Colombia (MAECOL), para el año 2019-2023. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Herramientas Empresariales. (2019). *Automatización de los procesos industriales*. Obtenido de Herramientas Empresariales: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Automatizaciondelosprocesosindustriales.aspx>
- IDEAM. (10 de julio de 2019). De acuerdo con el último reporte del IDEAM la deforestación en Colombia en el año 2018 se redujo en 22.814 hectáreas respecto al 2017. Obtenido de http://www.ideam.gov.co/web/intranet/noticias/-/asset_publisher/gO37c5HXVo8L/content/de-acuerdo-con-el-ultimo-reporte-del-ideam-la-deforestacion-en-colombia-en-el-ano-2018-se-redujo-en-22-814-hectareas-respecto-al-2017?_101_INSTANCE_gO37c5HXVo8L_redirect=
- IDEAM. (2019). *Estudio Nacional del Agua 2018*. Bogotá: Ideam. Obtenido de http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023858/ENA_2018.pdf
- IDEAM, PNUD, MADS, DNP, & CANCELLERÍA. (2015). *Primer Informe Bienal de Actualización de Colombia*. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de https://unfccc.int/files/national_reports/non-annex_i_parties/biennial_update_reports/application/pdf/colbur1.p
- IDEAM-U.D.C.A. (2015). *Síntesis del estudio nacional de la degradación de suelos por erosión en Colombia - 2015*. Bogotá D.C., Colombia.: IDEAM - MADS.
- Invest Pacific. (2019). Infraestructura y conectividad. Obtenido de <http://www.investpacific.org/es/por-que-invertir.php?id=409>

- Invest Pacific. (2019). *Por qué invertir*. Obtenido de <http://www.investpacific.org/es/por-que-invertir.php?id=406>
- Invest Pacific. (2019). *Vivir en el Valle*. Obtenido de Clima: <http://www.investpacific.org/es/vivir.php?id=9>
- Jorge García García, M. M. (2017). *Borradores de Economía*. Bogotá: Banco de la República.
- La República. (13 de Diciembre de 2018). *Logística se lleva 13,5% de los ingresos de las compañías en Colombia*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/logistica-se-lleva-135-de-los-ingresos-de-las-companias-en-colombia-2805319>
- Legiscomex. (2019). *China y Colombia aceleraron las negociaciones del TLC en encuentros de alto nivel*. Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/CHINA-COLOMBIA-ACELERARON-NEGOCIACION-TLC-JUL-07-15-16NOT>
- Leyva, P. (2001). *El medio ambiente en Colombia, capítulo 12: Desempeño ambiental de la tecnología en la industria colombiana* (Segunda ed.). Bogotá. Obtenido de <http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/000001/cap12.pdf>
- Lino García Morales, V. G. (2014). Resiliencia tecnológica. *Arte y políticas de identidad*, 135-154.
- Loaiza, A. V. (29 de Agosto de 2019). *El dólar llegó a su precio máximo histórico y quedó a \$13 de los \$3.500*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/el-dolar-llego-a-su-precio-maximo-historico-y-quedo-a-13-de-los-3500-2901916>
- Meneses, A., & Pantoja, M. (2019). Socialización, clima organizacional y motivación en la empresa mundo maderas de Colombia S.A.S.: un análisis sobre la contribución del sector privado en la construcción de paz (tesis de pregrado). Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

- Milenio. (04 de 09 de 2019). *¿Por qué podría haber una recesión económica mundial?* Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/negocios/mas-negocios/recesion-economica-global-por-que-podria-ocurrir-una>
- MINAMBIENTE. (2011). *Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia*. Bogotá. Recuperado el 17 de 10 de 2019, de https://www.crq.gov.co/Documentos/pacto_por_la_madera_2011.pdf
- MINAMBIENTE. (2015). *Uso y legalidad de la madera en Colombia*. Obtenido de http://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemas/pdf/Gobernanza_forestal_2/12._Uso_y_Legalidad_de_la_Madera.pdf
- MINAMBIENTE. (2019). *Corporaciones autónomas regionales: ¿Qué son las Corporaciones Autónomas Regionales?* Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2067>
- Mincomercio. (2017). *INFORME SOBRE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES DE COLOMBIA*. Bogotá: Mincomercio.
- Mundo Maderas de Colombia S.A.S. (2019). *Antecedentes*. Recuperado el 12 de 12 de 2019, de Mundo Maderas de Colombia S.A.S.: <http://www.mundomaderasdecolombia.com/que-es-mundo-maderas/>
- Natera, D. M. (2019). *Los inventos más impresionantes de la CES 2019*. Obtenido de EL HERALDO: <https://www.elheraldo.co/tecnologia/los-inventos-mas-impresionantes-de-la-ces-2019-587461>
- OEC. (2019). *Colombia*. Obtenido de OEC: <https://oec.world/es/profile/country/col/>
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2016). *El Acuerdo Final de paz*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept* (Vol. 16). Communications of the Association for Information Science.

- Penny, M. (26 de 08 de 2019). *Innovación: No es suficiente lanzar nuevos productos que le aporten valor al consumidor*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/marketing2020/2019/08/innovacion-no-es-suficiente-lanzar-productos-que-le-aporten-valor-al-consumidor.html/?ref=gesr>
- Portafolio. (01 de marzo de 2016). Crece cultura del emprendimiento en Colombia. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>
- Portafolio. (30 de Julio de 2019). *Duque sigue buscando más comercio e inversión con China*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/negocios-y-turismo-marcan-tercer-dia-de-duque-en-china-532063>
- Portafolio. (17 de 06 de 2019). Estas son las ciudades más competitivas del país. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/estas-son-las-ciudades-mas-competitivas-del-pais-530689>
- Portafolio. (5 de Septiembre de 2019). *Inflación cayó en agosto, pero aumentó durante el año*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-agosto-de-2019-en-colombia-533290>
- Portafolio. (13 de Mayo de 2019). *Inversión en vías creció 6,5% en el primer trimestre del año*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/inversion-en-vias-crecio-6-5-en-el-primer-trimestre-del-ano-529517>
- PROCASUR, F. I.-F. (2013). Alianzas público privadas al servicio de la paz: Cooperativa de Trabajo Asociado - Mundo Maderas C.T.A. Estrategia de Cooperación de Colombia con África. . Colombia.
- PRODINTEC, F. (2010). Guía de Vigilancia Estratégica Proyecto Centinela: Vigilancia Estrategica Al Alcance de Las Empresas Asturianas. Obtenido de http://www.prodintec.es/catalogo/ficheros/aplicaciones/fichero_13_5034.pdf
- Propaís. (8 de Octubre de 2013). *Red de apoyo empresarial*. Obtenido de Propaís: <https://propais.org.co/red-de-apoyo-empresarial/>

- REGATTA. (2019). *Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales (CNPMLTA)*. Obtenido de <http://www.cambioclimatico-regatta.org/index.php/es/instituciones-clave/item/centro-nacional-de-produccion-mas-limpia-y-tecnologias-ambientales>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>
- Rodríguez, J. (2005). *Como Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. International Thomson Editores.
- Sanabria, V. (25 de Enero de 2018). Importancia del diseño de la estructura organizacional. Obtenido de <https://www.larepublica.net/>
- Sánchez, J. M., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47.
- Semana. (Agosto de 2019). *¿Cuál es el rumbo del Acuerdo de Paz tras el anuncio de Márquez?* Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/online/nacion/multimedia/semana-en-vivo-cual-es-el-rumbo-del-acuerdo-de-paz-tras-el-anuncio-de-marquez/629756>
- Siigo. (2019). *Ley de financiamiento 2019: ¿Cómo afecta a las microempresas?* Obtenido de Siigo: <https://www.siigo.com/glosario-financiero/ley-de-financiamiento/>
- Spendolini, M. J., & Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book* (Vol. VI). New York, NY: Amacom.
- Torres Homez, C. F. (3 de Agosto de 2019). Entrevista Hitoria y Caracterización de Mundo Madera de Colombia S.A.S. (T. M. Colimba Chiran, Entrevistador) Santiago de Cali.
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria - UPRA. (2016). *Plantaciones forestales comerciales para la obtención de madera*. Bogotá. Obtenido de

https://www.upra.gov.co/documents/10184/11168/Doc_Lineamiento.pdf/65c4d55b-a886-457f-b75e-d7f2df5a194b

Universidad del Valle. (2019). *Escuela de Ingeniería de los Recursos Naturales y del Ambiente (EIDENAR)*. Obtenido de <http://eidenar.univalle.edu.co/>

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

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

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

W Radio. (29 de Agosto de 2019). Pido perdón al país y a la comunidad internacional: Rodrigo Londoño. Obtenido de <https://www.msn.com/es-co/noticias/colombia/pido-perd%C3%B3n-al-pa%C3%ADs-y-a-la-comunidad-internacional-rodrigo-londo%C3%B1o/ar-AAGvsIe>

Yáñez, J. F., & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 166.

ANEXOS

Anexo. Funciones del Gerente

FUNCIONES DEL GERENTE	
<ul style="list-style-type: none">- PLANEAR- Generar estrategias, identificar oportunidades y amenazas para tomar decisiones de alto impacto.- Auditorías a los Procesos- Gastos por proceso- Ingreso y salida de personal- Informe de gestión a la Junta Directiva- Planear el presupuesto anual de la empresa- Planear la generación de nuevos proyectos que apliquen a la empresa- Planear crecimiento en clientes y aperturas en nuevos mercados- Planificación de compras representativas para la empresa- Planificar la producción de acuerdo a ventas	
<ul style="list-style-type: none">- HACER- Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de la empresa en coordinación con el contador.- Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurídico.- Ejecutar el proceso de selección y contratación de personal.- Soportar la gestión comercial y de mantenimiento de clientes.- Apoyo en el mantenimiento del SGI- Generar el informe de Revisión de la Gestión del SGI junto con todo el equipo de trabajo.- Realizar la evaluación de periodo de prueba al personal cuando aplique- Realizar llamados de atención al personal cuando sea requerido- Creación de Fichas técnicas de los productos- Liquidación de las bonificaciones cuando aplique- Apoyo en la generación del plan de compras MP- Análisis y solicitud del estudio del recurso financiero que requiera la empresa (factoring, leasing)- Trámite de PQRS- Atención a clientes y proveedores- Presentación de informes a la junta directiva- Evaluación de desempeño al personal- Atención de los requerimientos realizados por los socios- Realizar visitas a los clientes- Reuniones semanales con el equipo de trabajo de planta y administración.- Reportar mensualmente al líder de producción las metas de fabricación de estibas de los diferentes clientes.- Participar mensualmente en los comités de ASOMAVALLE- Participar en el proceso de selección y contratación de personal.	
<ul style="list-style-type: none">- VERIFICAR- Revisión de Indicadores del SGI de forma trimestral- Verificar Los gastos de los procesos- Verificar las ACPM tomadas en los procesos- Verificar Controles de Producción- El cumplimiento de las actividades de RH- Verificar los mantenimiento Preventivos y Correctivos- Verificar el tratamiento de PQRS- Verificar el cumplimiento de las cuentas por pagar y por cobrar- Verificar el crecimiento en ventas y clientes- Verificar planes de trabajo de Calidad, SGSST y Ambiental- Verificar estados financieros- Verificar el rendimiento del personal- Revisión de la Planeación estratégica integral	

- ACTUAR
- Resolver problemas administrativos y de funcionamiento.
- Ejecutar ACPM cuando aplique para la organización
- Realizar cambios de personal cuando amerite
- Ajustes de presupuesto cuando sea pertinente
- Búsqueda permanente de fuentes de financiación
- Tomar decisiones relacionadas con la operación comercial
- Ajuste a la planeación estratégica de manera periódica

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. Funciones del asistente administrativo y de producción

FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - PLANEAR - Las actividades administrativas y de producción a realizar durante el año
<ul style="list-style-type: none"> - HACER - Apoyar a la gerencia en las actividades diarias que demandan respuestas a los clientes y proveedores - Seguimiento de las estibas entregadas a los clientes de acuerdo a los pedidos realizados - Elaborar las actas de las reuniones de socios mensuales - Consolidar diariamente la matriz de trazabilidad de MP (Madera) - Recolección y procesamiento de los controles de producción - Diligenciar el libro forestal en físico y digital - Reportar los NC en documentación y cubicaje - Generar informe del libro de operaciones forestales de forma semanal - Participar en las Reuniones del SGI cuando aplique - Participar en las Capacitaciones del SGI cuando aplique - Brindar apoyo puntual en actividades coyunturales que se presenten en las diferentes áreas de la empresa - Organizar de forma permanente el archivo físico y magnético bajo su responsabilidad - Notificar tareas asignadas por gerencia a los procesos. - Actualizar la matriz de producción. - Ingreso del cubicaje al sistema. - Apoyar el proceso comercial, respecto a las cotizaciones de los clientes. - Apoyar al proceso de compras, respecto a las cotizaciones de proveedores. - Digitalizar registros del inventario mensual. - Apoyar la gestión de comercialización de derivados de la madera. - Realizar las OP diarias - Realizar la solicitud del certificado de Tratamiento Fitosanitario. - Apoyar en la elaboración de la Encuesta Anual Manufacturera."
<ul style="list-style-type: none"> - VERIFICAR - Verificar salvoconducto y remisiones del recibo de MP - Verificar cubicaje de MP que remisión a el proveedor vs el cubicaje realizado en la planta MM - Verificar que el inventario mensual de Materia prima, producto en proceso, producto terminado 26. insumos se realicen de manera adecuada - Verificar el cumplimiento de tareas dejadas por gerencia a los procesos"
<ul style="list-style-type: none"> - ACTUAR - Generar acciones correctivas, preventivas y de mejora cuando apliquen.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

Anexo. Funciones del Contador

FUNCIONES DEL CONTADOR	
- PLANEAR	
- Planificar los compromisos financieros y tributarios.	
- Planificar los compromisos económicos de acuerdo con el presupuesto de costos y gastos.	
- Planificar las diferentes inversiones que la empresa vaya a realizar de forma anual.	
- Planear las actividades del área contable para el cierre de mes.	
- HACER	
- Elaborar y presentar ante los socios y la gerencia, los resultados mensuales de los Estados de Situación Financiera y su correspondiente análisis.	
- Ejecutar del cronograma de obligaciones fiscales y legales.	
- Elaboración anual del presupuesto de costos y gastos, su ejecución mensual y análisis.	
- Elaborar mensualmente el informe de cierre de mes.	
- Renovación de cámara de comercio en marzo de cada año.	
- Solicitud de autorización para facturar.	
- Conciliaciones bancarias.	
- Elaboración de impuestos mensuales, bimestrales y anuales.	
- Revisión y Pago de la planilla de seguridad social mensual.	
- Administración de la sucursal virtual empresa (inscripción de cuentas proveedores y pagos).	
- Elaboración y Ejecución de flujo de caja.	
- Reporte de información a entidades gubernamentales.	
- Elaboración Encuesta Anual Manufacturera DANE.	
- Reporte de NC que se presenten en el proceso.	
- Reporte de Indicadores.	
- Renovación exención contribución servicio de energía EMCALI.	
- Apoyar a la gerencia en sus requerimientos.	
- Análisis y solicitud del estudio del recurso financiero que requiera la empresa (factoring, leasin)	
- VERIFICAR	
- Verificación del cálculo y presentación de impuestos.	
- Verificación de los registros contables realizados por el asistente administrativo.	
- Verificación del cálculo de la seguridad social.	
- Verificar inventario físico mensual digitado.	
- Verificación compras materia prima y flete.	
- Verificación inventarios activos fijos.	
- Verificar que todos los ingresos queden facturados.	
- Verificación de cartera.	
- ACTUAR	
- Realizar los ajustes a que haya lugar: inventarios, seguridad social, registros contables etc.	
- Generar ACPM cuando sea necesario.	

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. Funciones del asistente contable

FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE	
- PLANEAR	
- El registro de los documentos contables del día anterior	
- Las actividades a realizar durante la jornada laboral	
- Programar La evaluación a proveedores.	
- HACER	

- Contabilización
 - Elaborar, revisar y digitar documentos contables: Comprobantes de egreso
 - Facturas de gasto
 - Facturas de materia prima
 - Facturas de fletes
 - Factura de tarjeta de crédito
 - Reintegros de caja menor
 - Ejecución presupuestal
 - Actualizar de forma permanente listado de cuentas por cobrar y pagar
- Facturación
 - Generar Remisión y Facturación para envío a los clientes.
 - Radicar a tiempo las facturas donde los clientes.
 - Llevar el formato bitácora de despacho de mercancías para el control de los despachos.
- Nomina
 - Liquidar nómina y seguridad social.
 - Entrega del desprendible de pago a los trabajadores cada 15 días.
- Administrativas
 - Atender a los colaboradores en sus requerimientos de información y demás solicitudes.
 - Atender, orientar y suministrar información a los clientes y proveedores.
 - Revisión de documentación y creación de carpeta proveedores nuevos.
 - Generar ordenes de compras que aplique.
 - Actualizar listado de proveedores, validar que se seleccionen y Evaluar a los proveedores
 - Reporte de NC que se presenten.
 - Archivar documentación contable administrativa.
 - Liquidar el pago a proveedores de transporte
 - Apoyar al contador en tareas pertinentes a su responsabilidad
 - Administración de cuentas por pagar y cobrar, Cobro y Seguimiento de Cartera
 - Control Anticipos a los empleados y socios
 - Conciliar los gastos de tarjeta de crédito
 - Seguimiento y control al servicio de mensajería
 - Apoyo en el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa
 - Control y administración de la carpeta física de los clientes y proveedores
 - Presentación de Indicadores de gestión de compras

- VERIFICAR
- Préstamos a empleados, actualizando pagos y saldos.
- Mantener actualizados los registros contables.
- Verificar control de los gastos de caja menor.
- Verificar en los portales de los clientes o mediante correos electrónicos que las facturas se encuentren efectivamente radicadas.
- Verificar el cumplimiento de las actividades programadas para el servicio de mensajería
- Verificar radicación de la facturación
- Verificar pago de facturas a proveedores y clientes
- Verificar las horas extras a pagar en la nómina
- Verificar el cumplimiento de requisitos documentales de proveedores
- Verificar la documentación de los clientes (carpeta física)

- ACTUAR
- Generar acciones preventivas y correctivas cuando sea necesario
- Reporte al contador y gerente sobre las fallas generadas durante sus actividades para ajustes

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. Funciones líder calidad

FUNCIONES LÍDER CALIDAD	
- PLANEAR	
- Inspecciones en planta para garantizar los procesos de calidad	
- El apoyo en inspecciones a las máquinas para el adecuado funcionamiento	
- HACER	
- Realizar revisión en el área de armado sobre las medidas de cada parte de la estiba	
- Acompañar a mantenimiento en las inspecciones a las máquinas	
- Reportar los NC presentados en fabricación.	
- Realizar inspecciones periódicas a los productos almacenados.	
- Realizar reuniones cuando amerite para realizar ajuste e control calidad	
- VERIFICAR	
- Verificar la publicación de fichas técnicas de los productos a fabricar	
- Verificar la producción diaria programada	
- Verificar la aplicación del tratamiento térmico cuando aplique	
- Revisar que los tableros de fabricación estén siendo usados y comuniquen claramente la información deseada	
- Verificar el proceso de inmunizado	
- Verificar los reportes de NC en fabricación	
- Verificar el control del despacho de producto terminado	
- ACTUAR	
- Tomar acciones frente a los NC encontrado en armado o durante el proceso de fabricación.	

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. Funciones del asistente calidad

FUNCIONES DEL ASISTENTE CALIDAD	
- PLANEAR	
- Definir el Plan de mantenimiento del SGC	
- Definir Mejoramiento continuo del SGC	
- Presentación de los indicadores	
- Auditoría al ente externo	
- HACER	
- Ejecución del plan de implementación y mantenimiento del modelo de calidad.	
- Capacitación al personal de la empresa en temas de gestión de calidad.	
- Divulgar y entregar la documentación a los procesos.	
- Mantener al día el listado de documentos y registros.	
- Realizar cualquier otra función que requiera la empresa en el ámbito de sus competencias.	
- Velar y colaborar con el desarrollo de los planes de producción trazados para el cumplimiento de la meta de venta mensual.	
- Atender las solicitudes y recomendaciones que haga el CONTRATANTE o sus delegados.	
- Presentación del sistema de gestión de calidad (NTC 6001) ante los asesores del ICONTEC cuando se programen las auditorías.	
- Las demás que pacten las partes sin que exista subordinación.	
- Realizar las recomendaciones a la gerencia y a los asociados en forma oportuna y colaborar con las acciones y medidas necesarias para el mejoramiento de la operación del sistema de gestión de calidad.	
- La actualización de la documentación	
- De la auditorias con el ente certificador	

<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de capacitación y retroalimentación en los procesos
<ul style="list-style-type: none"> - VERIFICAR - Verificar que se están llevando a cabo las tareas diarias. - Realizar seguimiento al cumplimiento de los requisitos legales establecidos para cada proceso. - Verificar el correcto diligenciamiento de los registros en todos los procesos. - Verificar la realización de la medición de satisfacción del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> - ACTUAR - Llevar a cabo todos los ajustes y recomendaciones derivadas de las visitas de auditoría y seguimiento del ICONTEC en pro de la renovación de la certificación del sistema NTC 6001 vigente en la empresa. - Generar acciones de mejora de los no conforme detectados y de quejas y garantías. - Generar acciones preventivas y correctivas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. Funciones del líder de compras

FUNCIONES LIDER DE COMPRAS
<ul style="list-style-type: none"> - PLANEAR - Las compras materia prima del año, insumos y adquisición de maquinaria y equipos - Visitas a las fincas - Reuniones con los despachadores y representantes de las empresas proveedoras de materia prima, insumos, maquinaria y equipos - Plan ahorro de costos de compras
<ul style="list-style-type: none"> - HACER - Realizar las compras de materia prima, insumos, maquinaria y equipos - Realizar la compra del preventol de acuerdo a consumo - Recibir las visitas de proveedores actuales y nuevos - Establecer acuerdo de entregas y frecuencia de pedido con los proveedores
<ul style="list-style-type: none"> - VERIFICAR - Verificar los inventarios MP - Verificar que el diámetro y la longitud de las rolas de madera, estén acorde a las necesidades - Verificar los tiempos de entrega de las compras - Seguimiento al plan de ahorros de los costos de compras
<ul style="list-style-type: none"> - ACTUAR - Tomar acciones NC de compras - Tomar acciones frente a los inventarios MP con inconsistencias - Tomar acciones cuando se deba acudir a la garantía de los equipos nuevos - Generar ACPM cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. Funciones del líder ambiental

FUNCIONES DEL LÍDER AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> - PLANEAR - Las actividades del área ambiental junto con el grupo de trabajo y asesores de vida y verde

<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de inspección al proceso de recibo de la MP - Junto con la gerencia estudiar la posibilidad de nuevos proyectos ambientales (FSC) - Apoyar a la gerencia, grupo de trabajo y Asesor vida y verde en la visita de la CVC anual
<ul style="list-style-type: none"> - HACER - Participar en las reuniones con el asesor Vida y verde - Realizar inspecciones al proceso de recibo de la MP - Asistir a las reuniones de la Asociación de Madereros del Valle - ASOMAVALLE - Realizar retroalimentación sobre la reunión de la Asociación de Madereros del Valle - ASOMAVALLE y levantar acta - Participar de todas capacitaciones del SGI - Participar en el envío de notificaciones al proveedor sobre inconsistencias en documentación y cubicaje
<ul style="list-style-type: none"> - VERIFICAR - Verificar que el proceso de disposición final de los residuos peligrosos (aserrín contaminado) se lleve a cabo de acuerdo a su procedimiento - Verificar las diferencias entre el cubicaje de proveedor vs la empresa - Verificar la expedición de los certificados del destino final de los residuos - Verificar los resultados de los indicadores ambientales - Verificar el cumplimiento de estudio de vertimientos - Verificar la radicación del libro de operaciones forestales físico y magnético cada año, o cuando aplique. - Verificar cada semana el informe de actividades forestales
<ul style="list-style-type: none"> - ACTUAR - Tomar acciones frente a inconsistencia en la documentación. - Tomar acciones frente a diferencia en la cubicación proveedor vs planta. - Generar ACPM cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. Funciones del auxiliar HSEQ

FUNCIONES AUXILIAR HSEQ
<ul style="list-style-type: none"> - PLANEAR - Elaborar el plan de capacitación SG SST Y AMBIENTAL - Elaborar Plan de trabajo Anual de SG-SST - Velar por el cumplimiento de los requisitos legales del SST, Ambiental etc. - Elaborar programa de 5's y de inspecciones de SG-SST - Elaboración del presupuesto anual SG-SST. - La realización de los Inventarios de EPP - Planificar el cronograma de Fumigación - Planificar Simulacro de emergencia anualmente. - Planificar de reuniones de copasst y comité de convivencia - Planificar las charlas de seguridad y pausas activas de 5 minutos con el personal de planta.
<ul style="list-style-type: none"> - HACER - Actualizar Matriz de Peligros - Actualizar Matriz Legal SG-SST y Ambiental - Generar Entrega de EPP y Dotación - Aplicar inspecciones de SST Definidas - Reportar las faltas de personal por ausentismo laboral. - Cumplir con las capacitaciones pactadas, actualizar y consolidar las evaluaciones - Reportar las ACPM de los procesos de SG SST, Ambiental y Calidad. - Reporte de los resultados de los indicadores de SST, Recursos Humanos, Ambiental

<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en el ingreso de personal y creación de sus carpetas. - Cumplir con las tareas ambientales asignadas por el asesor - Proponer acciones encaminadas al mejoramiento y conservación del medio ambiente en el desarrollo de actividades que puedan generar un impacto negativo sobre el mismo. - Recopilar y consolidar de los NC, para aplicar las ACPM pertinentes, con el líder de calidad. - Investigación de accidentes e incidentes y enfermedades propias del trabajo. - Atención y reporte de accidentes e incidentes - Análisis mensual e informe anual de ausentismo. - Generar inducciones y reinducciones de los colaboradores. - Gestionar cobros de las incapacidades - Elaborar órdenes de compra para EPP, Dotación y elementos para el botiquín - Realizar afiliaciones a las entidades de seguridad social (EPS, ARL, pensión, caja de compensación, etc.) - Generar cartas o certificaciones laborales - Calibración y entrega de flexómetros. - Realizar reporte de paz y salvo al momento de la desvinculación de un empleado. - Apoyar en la respuesta a las PQRS Ambiental - Solicitar recolección de residuos peligrosos - Llevar el control de asistencia diaria del personal de planta - Hacer seguimiento y control de las certificaciones de competencias laborales - Implementar el plan de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS) - Gestionar la realización de exámenes médicos de ingreso, periódicos y retiro
<ul style="list-style-type: none"> - VERIFICAR - Cumplimiento de las normas SST - Cumplimiento del uso de los EPP - Cumplimiento plan 5's y de inspecciones. - El riesgo de la empresa en lo relacionado en SST - Cumplimiento de las normas ambientales - Verificar el cumplimiento de las recomendaciones y medidas dejadas por la ARL a los colaboradores que apliquen. - Cumplimiento del plan anual de SST. - Cumplimiento del plan anual de capacitaciones. - Cumplimiento del plan de acción posterior a la identificación de acciones correctivas. - Cumplimiento de indicadores de estructura de proceso y resultado - Verificar los certificados de disposición final de los residuos peligrosos y Raee - Verificar el estado de los metros
<ul style="list-style-type: none"> - ACTUAR - Tomar acciones frente a riesgos detectados y accidentes e incidentes - Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión SST, ambiental y de cualquier necesidad de mejora. - Tomar ACPM que se definan para la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

Anexo. *Funciones del auxiliar de servicios generales*

FUNCIONES DEL AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> - PLANEAR - Planear las tareas de limpieza, orden y aseo a realizar diariamente en toda la empresa - Planificar la compra de insumos aseo y cafetería - Planificar el inventarios de insumos de aseo y cafetería
<ul style="list-style-type: none"> - HACER - Limpiar las oficinas administrativas

<ul style="list-style-type: none"> - Limpiar los ventanales externos - Limpiar los muebles y pisos de oficina. - Limpiar las de áreas de planta definidas y almacén - Limpiar las neveras de la parte administrativa y planta - Limpiar las paredes y pisos de las oficinas administrativas - Limpiar los Salones de reuniones - Lavar y/o limpiar los baños operativos y administrativos - Elaborar el café en el día - Tener la cocina Ordenada y limpia - Limpiar el horno - Tener organizado los gabinetes de la cocina - Limpiar las escaleras - Limpiar los comedores administrativos y de operarios de planta - Cuidar los elementos de aseo y cafetería - Realizar inventario mensual de insumos de aseo y cafetería para la realización del pedido - Cuidar las plantas que estén en la empresa. - Clasificar los residuos de acuerdo a su composición física - Realizar el transporte interno de los residuos y ubicarlos en la unidad o punto de recolección
<ul style="list-style-type: none"> - VERIFICAR - Verificar estado de baños, oficinas y salones - Verificar el consumo de los insumos de cafetería y aseo
<ul style="list-style-type: none"> - ACTUAR - Tomar las medidas correctivas en los casos que sea necesario

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S

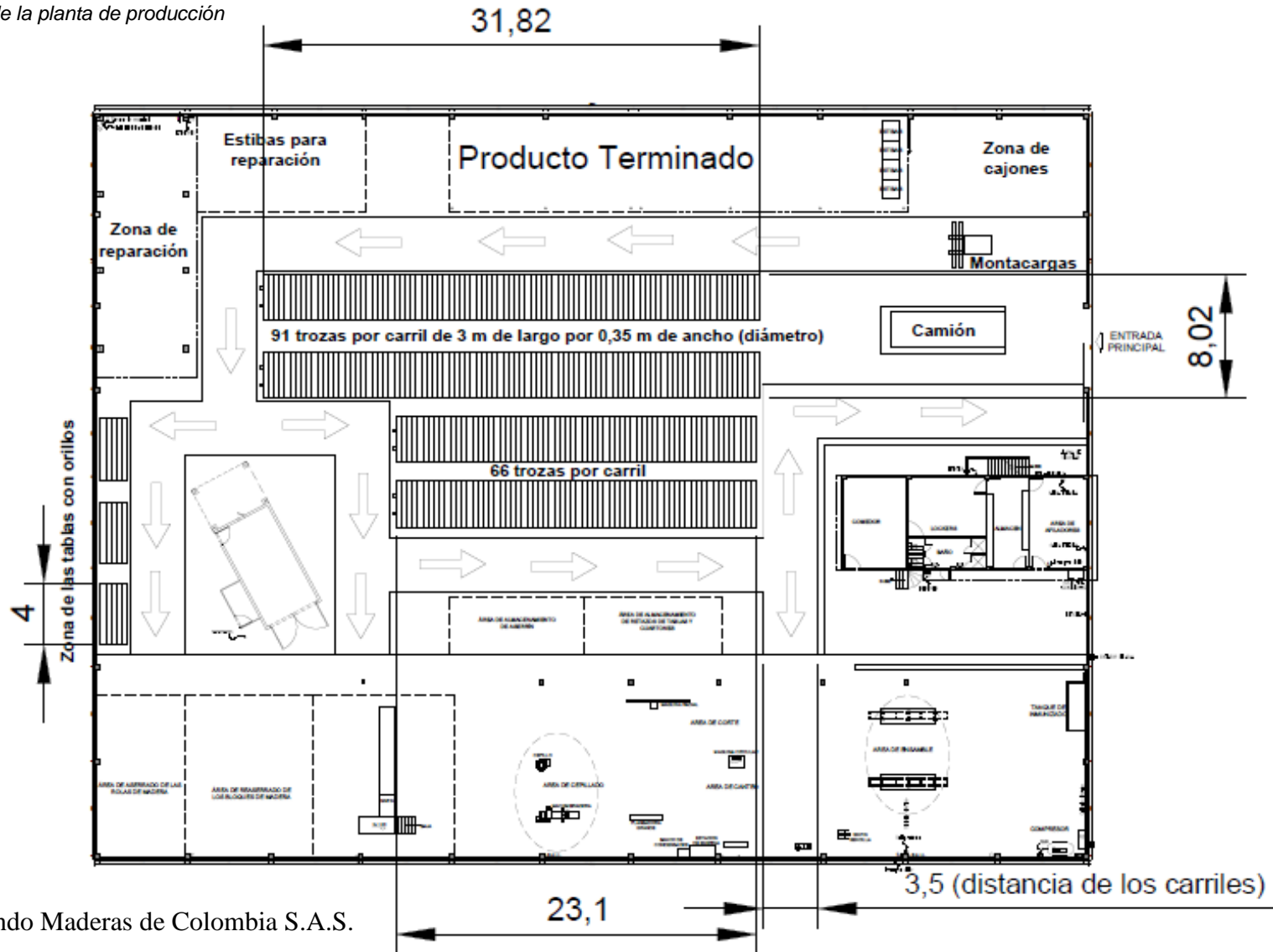
Anexo. *Funciones de los operarios*

FUNCIONES OPERARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - PLANEAR - El desarrollo del plan de trabajo designado en el día por jefe de producción. - Planificar el material a necesitar para el día
<ul style="list-style-type: none"> - HACER - Informar o comunicar al jefe de producción sobre cualquier anomalía en las tareas diarias y sugerir mejoras - Responder por el correcto manejo de la máquina - Reportar al jefe de producción y gerente sobre las necesidades de mantenimiento e insumos. - Hacer uso eficiente y adecuado de las máquinas y elementos de trabajo (Cepillo, Circular sencilla y doble disco, Machihembriadora, Radial, Planeadora, Marcado, chaflán, pistolas para pintura, etc.) para el cumplimiento de la producción, de acuerdo con la disposición del jefe de producción. - Llenar los formatos asignados a cada puesto de producción - Hacerse cargo de los materiales y herramientas solicitadas y su respectiva devolución a la persona encargada - Reporte de NC durante el proceso de Fabricación - Reporte de Actos inseguros - Realizar las inspecciones de calidad de acuerdo a la actividad a realizar - Realizar las actividades de orden y aseo designadas en el transcurso de la jornada laboral y al finalizar esta. - Participar activamente en las certificaciones del SENA para competencias laborales designadas por la empresa - Ajuste y calibración de la máquina antes de iniciar la actividad - Realizar el despacho del producto terminado y descargue de MP - Generar el cubicaje de los lotes de MP que llegan a diario

<ul style="list-style-type: none">- Realizar los inventarios de MP, Materia Intermedia, PT e insumos- Entregar la máquina y los pendientes de fabricación
<ul style="list-style-type: none">- VERIFICAR- Realizar el proceso de inspección del producto a fin de aplicar las medidas preventivas necesarias para identificar productos no conformes.- Verificar el cumplimiento de la producción designada- Verificar el producto terminado
<ul style="list-style-type: none">- ACTUAR- Tomar ACPM identificadas durante el proceso- Tomar acciones frente a los NC identificados

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

Anexo: Planos de la planta de producción



Fuente: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.