

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INNOVA
MUEBLES DE LA CIUDAD DE CALI – VALLE PARA EL PERIODO 2020 -
2022”**

MARIANA HURTADO CARDONA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUIILICHAO – CAUCA

2020

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INNOVA
MUEBLES DE LA CIUDAD DE CALI – VALLE PARA EL PERIODO 2020 -
2022”**

MARIANA HURTADO CARDONA

TRABAJO DE GRADO

EDWARD ENRIQUE ESCOBAR QUIÑONEZ

TUTOR

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUIILICHAO – CAUCA

2020

Nota de Aceptación

Alba Lucia Cifuentes
Firma de la Coordinadora

Edward Enrique Escobar Quiñonez
Firma del Director de Trabajo de Grado

Santander de Quilichao, Cauca, 2020

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por guiarme a lo largo de este camino y por ser mi fortaleza en los momentos de más dificultad, por darme la fuerza para continuar y ayudarme en el proceso de culminar esta gran etapa de mi vida.

A mi madre, por su amor y sacrificio en todos estos años, por ser siempre mi apoyo incondicional, por sus consejos, valores y principios que me ha inculcado.

A mi padre, que desde el cielo guía mi camino, solo me queda darle las gracias por todos los años de amor y dedicación, por ser mi inspiración y fortaleza para obtener uno de mis grandes anhelos.

A toda mi familia, por su compañía y ser parte de mi soporte en todas las circunstancias de la vida.

A mi pareja Fernando por estar siempre, por su apoyo, sus consejos y brindarme todo su amor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente por darme la vida, llenarme de sabiduría y perseverancia para continuar en el proceso de mi carrera profesional.

A mis padres, por haberme apoyado incondicionalmente, por ser mi pilar durante todo este proceso.

A mi tío Francisco Javier Hurtado, por confiar en mí y por el apoyo en toda mi carrera universitaria.

A la Universidad del Valle, por hacerme parte de esta familia, por llenarme de conocimientos y ser parte de mi proceso de formación hacia el éxito.

A mis maestros por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión y a mi tutor de tesis, Edward Enrique Escobar, por su esfuerzo y dedicación, por haberme guiado, quien con sus conocimientos, paciencia y apoyo me permite desarrollarme como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	12
1. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 GENERAL.....	16
2.2 ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	18
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	18
4.2 MARCO TEÓRICO.....	21
4.3 MARCO CONCEPTUAL	38
4.4 ESTADO DEL ARTE	41
4.5 MARCO JURÍDICO.....	44
5. DISEÑO METODOLOGICO.....	53
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
5.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.....	53
5.2.1 Fuentes primarias	53
5.2.2 Fuentes secundarias	53
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	54
6.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	54
7. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	63
7.1 ANÁLISIS EXTERNO	63
Demográficas (Población y sus movimientos).....	63
Económicas	65
Política.....	69
Legales.....	78
Tecnológicas	81
Ambiental	81
Internacional.....	86
7.2 ANÁLISIS INTERNO	92
7.2.1 Diagnóstico del sistema actual de la empresa Innova Muebles.....	92
7.2.2 Reseña histórica de la empresa Innova Muebles	92

7.2.3 Logo de la empresa Innova Muebles	93
7.3 Mapa de procesos para la elaboración de los productos en Innova Muebles.....	102
7.4 Análisis de un diagnostico interno a través de la matriz MEFI	107
7.5 Análisis de un diagnostico externo a través de la matriz MEFE.....	108
7.6 Análisis interno a través de la matriz BCG a la empresa INNOVA MUEBLES.	109
7.7 Análisis a través de la matriz DOFA de la empresa INNOVA MUEBLES.	115
7.8 Cinco fuerzas competitivas	120
8. PROPUESTA PLAN DE EMPRESA DE INNOVA MUEBLES.....	123
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	123
8.1 MISIÓN.....	123
8.2 VISIÓN.....	123
8.3 OBJETIVOS: GENERAL Y ESTRATÉGICOS EMPRESA INNOVA MUEBLES	123
8.3.1 Objetivo general.....	123
8.3.2 Objetivos específicos.....	123
8.4 PRINCIPIOS Y VALORES	124
8.5 ORGANIGRAMA	124
PLAN DE ACCIÓN	133
CRONOGRAMA.....	137
PRESUPUESTO.....	140
CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA.....	143

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Localización de la ciudad de Cali en el municipio de Cali, en el departamento del valle del Cauca y en Colombia.....	Pág. 19
Ilustración 2 La matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	Pág. 28
Ilustración 3 La cadena de valor.....	Pág. 31
Ilustración 4 Implementación definitiva del sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo desde enero del año 2020 en adelante.....	Pág. 51
Ilustración 5. Logo de le empresa Innova Muebles.....	Pág. 93
Ilustración 6 Estrella	Pág. 110
Ilustración 7 Interrogante.....	Pág. 110
Ilustración 8 Vaca.....	Pág. 110
Ilustración 9 Perro.....	Pág. 110
Ilustración 10 Silla pedicura moderna.....	Pág. 111
Ilustración 11 Tocador Hollywood.....	Pág. 112
Ilustración 12 Silla manicure moderna.....	Pág. 113
Ilustración 13. Esmalteros.....	Pág. 114
Ilustración 14 Cinco fuerzas competitivas	Pág. 120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Disposición para comprar muebles y electrodomésticos.....	Pág. 56
Tabla 2 Índice de condiciones económicas (ICE).....	Pág. 56
Tabla 3 Población de Cali.....	Pág. 64
Tabla 4 Población de Cali por sexo.....	Pág. 64
Tabla 5 Población de Cali desagregada por área.....	Pág. 65
Tabla 6 Producto Interno Bruto (PIB).....	Pág. 66
Tabla 7 Consumo per cápita.....	Pág. 66
Tabla 8 Índice de precios al consumidor.....	Pág. 67
Tabla 9 Tasa de cambio.....	Pág. 68
Tabla 10 Desempleo.....	Pág. 69
Tabla 11 Valor de las importaciones (millones de dólares).....	Pág. 86
Tabla 12 Valor de las exportaciones (millones de dólares).....	Pág. 87
Tabla 13 Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones según país de destino. Octubre 2019.....	Pág. 88
Tabla 14 Balance general.....	Pág. 94
Tabla 15 Estado de resultados.....	Pág. 95
Tabla 16 Capital neto de trabajo.....	Pág. 95 - 96
Tabla 17 Razón corriente.....	Pág. 96
Tabla 18 Rotación de inventarios.....	Pág. 97
Tabla 19. Margen operacional.....	Pág. 98
Tabla 20. Rentabilidad del patrimonio.....	Pág. 99
Tabla 21. Rentabilidad de los activos.....	Pág. 99
Tabla 22. Endeudamiento total.....	Pág. 100
Presupuesto.....	Pág. 138

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Análisis FODA.....	Pág. 25
Cuadro 2 Mapa de procesos para la elaboración de los productos en madera	Pág. 102
Cuadro 3 Mapa de procesos para la elaboración de los productos en madera	Pág. 103
Cuadro 4 Mapa de procesos para la elaboración de los productos en tubo	Pág. 104
Cuadro 5 Mapa de procesos para la elaboración de los productos en tubo	Pág. 105
Cuadro 6 Mapa de procesos para la elaboración de los productos en fibra de vidrio	Pág. 106
Cuadro 7 Análisis de un diagnostico interno a través de la matriz MEFI.....	Pág. 108 - 109
Cuadro 8 Análisis de un diagnostico externo a través de la matriz MEFE.....	Pág. 117 – 119
Cuadro 9 Análisis interno a través de la matriz BCG a la empresa INNOVA MUEBLES.....	Pág. 110
Cuadro 10 Análisis a través de la matriz DOFA de la empresa INNOVA MUEBLES.....	Pág. 116 – 119
Cuadro 11 Organigrama de Innova Muebles	Pág. 125
Cuadro 12. Cargo. Gerente general.....	Pág. 128
Cuadro 13. Cargo. Administrador.....	Pág. 128 - 129
Cuadro 14. Cargo. Contador.....	Pág. 129

Cuadro 15. Cargo. Secretaria.....	Pág. 129
- 30	
Cuadro 16. Cargo vendedor.....	Pág. 130
Cuadro 17. Cargo. Carpintero (contratista).....	Pág. 130
- 131	
Cuadro 18. Cargo. Operario de pintura (contratista).....	Pág. 131
Cuadro 19. Cargo. Tapicero (contratista).....	Pág. 131
- 132	
Cuadro 20. Plan de acción para la empresa Innova Muebles.....	Pág. 133
- 135	
Cuadro 21. Cronograma de actividades.....	Pág. 136
- 137	

RESUMEN

El presente documento, contiene el desarrollo del plan estratégico para la empresa “INNOVA MUEBLES” ubicada en la ciudad de Cali, Valle. Iniciando el trabajo se mostrará el origen del problema y porque se llevó a cabo realización del plan estratégico; se realizará una análisis de la empresa para así hallar las fallas que posee y como se manejan actualmente. Como se mencionó anteriormente es importante que la empresa defina las problemáticas para así mejorar en la toma de decisiones en cada uno los procesos que tiene la organización.

Innova Muebles es una empresa que no cuenta con el establecimiento de objetivos, misión y visión. Por lo tanto se ve la necesidad de llevar a cabo un estudio en el que analice la situación actual de la organización y a partir de ello formular estrategias y objetivos que permitan fortalecerse como empresa en el los procesos internos y adaptarse a los factores externos para así poder ser una empresa líder en la venta de muebles para peluquerías y barberías.

Por consiguiente se podrán observar los objetivos general y específicos, el cuál describe cual es el propósito del trabajo y como se puede cumplir a través de unos objetivos. Además se presenta una justificación del porque el desarrollo de este trabajo.

Como siguiente paso se darán a conocer algunas teorías acerca de la planeación estratégica, conceptos de estrategia, factores externos e internos que afectan bien sea positiva o negativamente la empresa. Una vez identificadas las falencias se realiza la matriz MEFI que es relacionada con los factores internos y la matriz MEFE que por lo contrario serían los factores externos; además el análisis de la matriz DOFA donde se tienen realizan estrategias que ayudan a mitigar las debilidades y fortalecer las oportunidades para el mejoramiento de la empresa y por consiguiente cumplir los objetivos empresariales.

Finalmente, se propuso un direccionamiento estratégico, el cuál conlleva una misión, visión, objetivos corporativos, un organigrama y por último la descripción de cargo de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Por último, se proporcionan conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado de planeación estratégica para la empresa INNOVA MUEBLES.

1. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Innova Muebles es una empresa constituida desde el año 2014 donde tienen como función la producción y comercialización de lavacabezas y muebles para las salas de belleza y barberías.

La empresa no posee una estructura organizativa, en otras palabras no hay definición de las actividades para cada colaborador, se mezclan las funciones que debe realizar cada persona que labora en la empresa, no hay un organigrama definido.

Por otra parte Innova Muebles, no cuenta con una misión, visión ni objetivos establecidos; esta funciona de forma empírica en cuanto a los procesos que se realizan, ya que faltan delimitaciones de cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo que ocasiona que Innova Muebles no se tenga una dirección clara de para donde se dirige la empresa.

Por lo tanto, la falta de un plan estratégico en la empresa ocasiona que las falencias no se reconozcan, además no se conocen las debilidades ni riesgos que ofrece el mercado para enfrentarlos de la manera adecuada; al no conocer las fortalezas ni debilidades internas de la empresa no se puede llevar a cabo conocer las amenazas y oportunidades que se presentan en el exterior o en el mercado.

Por consiguiente, es de vital importancia que la empresa establezca una dirección estratégica donde se lleven a cabo la definición de los procesos según las áreas que tiene Innova Muebles, definir objetivos es primordial para determinar la eficiencia y eficacia que se maneja en la empresa, las cuales proporcionarían resultados de cuáles son las ventajas competitiva que tiene la empresa frente a otros competidores o el mercado en general de los muebles.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características y elementos debe tener el plan estratégico para la empresa Innova Muebles, que le permita un mayor crecimiento y su sostenibilidad en el año 2020 - 2022?

1.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Cuáles son las condiciones internas y externas en que se encuentra Innova Muebles?
- ¿Cómo diseñar y formular estrategias de participación en el mercado para la empresa Innova Muebles?
- ¿Qué plan de acción debe realizar Innova Muebles para el cumplimiento de las estrategias?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Diseñar un plan estratégico que permita competir de manera eficiente y eficaz en la empresa Innova Muebles.

2.2 ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa internamente y externamente, que proporcione información de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades que presenta internamente la empresa.
- Diseñar y formular estrategias integrales para la consolidación de la empresa Innova Muebles.
- Diseñar planes de acción para las estrategias establecidas.

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación surge a partir de la necesidad que tiene la empresa “Innova Muebles” de poseer una estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño como organización.

El diseño del plan estratégico de la empresa Innova Muebles busca centrarse y enfocarse en objetivos factibles de lograr, tomando en cuenta las fuerzas que actúan e influyen en la empresa, para así desarrollar un plan que le proporcione herramientas para ser más competitiva, estableciendo objetivos que le ayuden a la empresa a establecer sus metas a corto y largo plazo. Por consiguiente, se presenta el diseño del plan estratégico que incluye la presentación, misión y visión de la empresa, el análisis de la situación actual, diagnóstico, prioridades estratégicas y planes de acción, para que Innova Muebles sea una empresa que cuente con definición de actividades y establecimiento de objetivos para llegar a la obtención de resultados, toma de decisiones y posicionamiento de la empresa.

Además, para llevar a cabo la realización del direccionamiento estratégico se llevarán a cabo estudios de entornos donde se conocerán las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado. El estudio de los factores externos proporcionará información de la formulación y evaluación de las estrategias que se van a realizar. Por lo tanto, si Innova Muebles conoce sus debilidades sabrá que es lo que se necesita mejorar; en cuanto a las amenazas se identificarán para prevenirlas y en otros casos poderlas minimizar.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El contexto según la RAE (Real Academia Española) se define como “entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho”. (española, s.f.)

De manera más específica Meléndez Álvarez especifica que “el marco contextual tiene un ámbito de referencia sobre el que se ha de construir conocimiento, el cual puede identificarse como un grupo social, una organización, una región geográfica” (Álvarez, 2013).

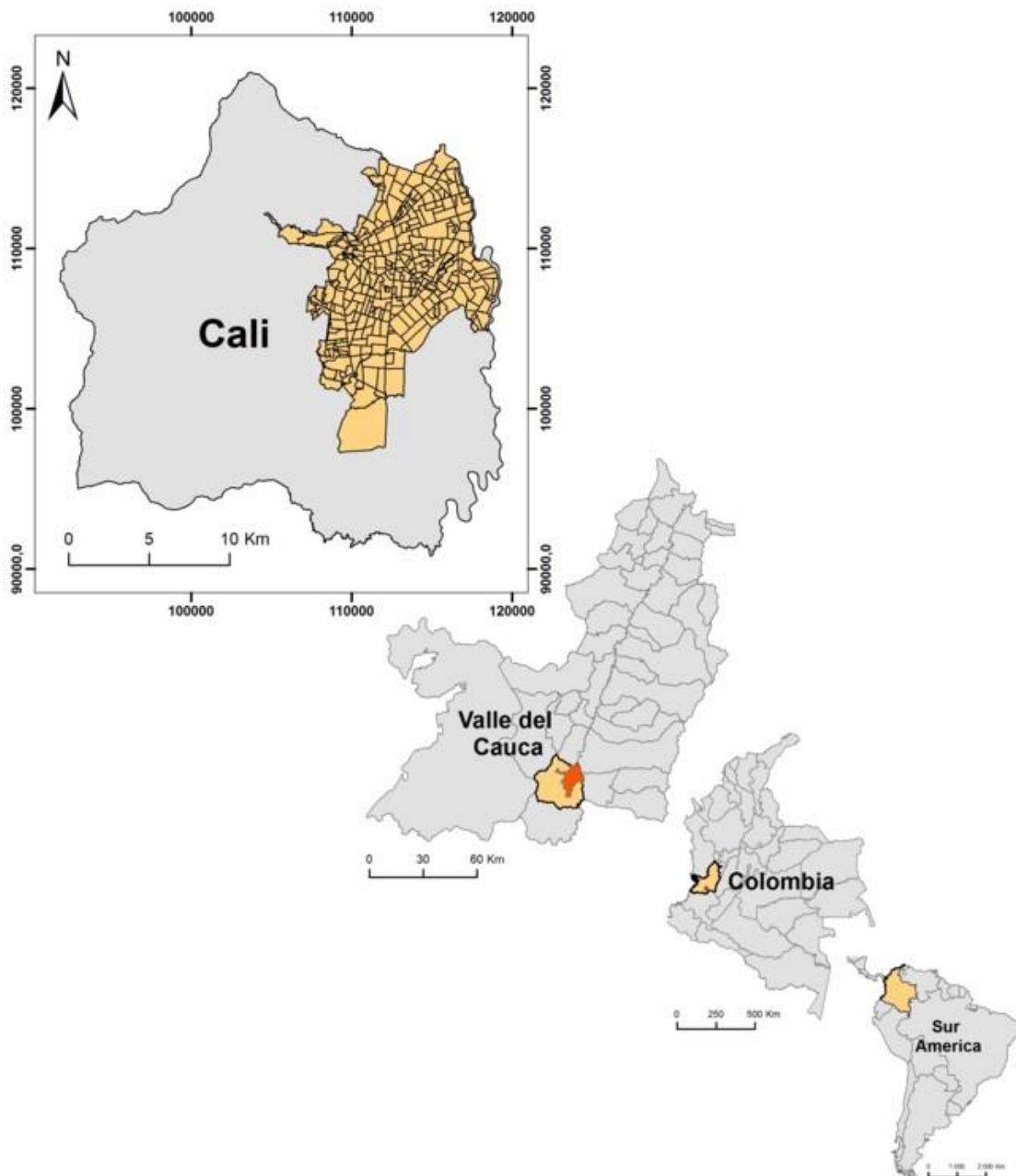
La ciudad de Cali, esa ubicada en Colombia, Sur América, el Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.

Tiene una superficie total de 21.195 KM² que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM². El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales. Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental. La región del valle del Río Cauca que se extiende a ambos costados del mismo, con 22 Kilómetros de ancho en su parte sur y de 6 a 8 Km. en la norte, constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país. Por último la región de la costa pacífica, polo de exportación

y fuente de riqueza pesquera por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacífico.

Ilustración 1.

Localización de la ciudad de Cali en el municipio de Cali, en el departamento del valle del Cauca y en Colombia



Fuente: Mapa de Cali - Mapa Físico, Geográfico, Político, turístico y Temático. (2020). Recuperado 11 Julio 2019, desde <https://www.mapade.org/cali.html>.

Innova muebles está ubicada en el departamento del valle del cauca, al norte del municipio de la ciudad de Santiago de Cali, más específicamente en la comuna ocho, en el barrio Saavedra Galindo en la dirección Carrera 17 c No. 30 -52; donde se encuentra la fábrica y un local, además la empresa cuenta con otros dos locales uno ubicado en el centro comercial “La Colmena” en la calle 15 No. 21 – 85 y el otro en la calle 5 No. 3 – 51.

El objetivo principal de la investigación es la realización de un plan estratégico para la definición y organización de los procesos con el propósito del cumplimiento de los objetivos.

4.2 MARCO TEÓRICO

El estudio de la estrategia y la planeación estratégica hoy en día constituye un paso fundamental en todas las organizaciones, no solo porque representa a estructura organizacional interna, sino también porque permite obtener el conocimiento de aspectos del entorno. Por lo tanto se expondrá la definición de estrategia según diferentes autores, además de que es lo más relevante en sus teorías.

“El concepto de planeación significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado. También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información. La definición administrativa de la planeación consiste en el diseño del futuro mediando el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener y hacer”. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

Mintzberg define la estrategia desde cinco perspectivas diferentes:

1. “Un plan es la intención de realizar algo: plan de estudio, plan de trabajo, plan de desarrollo, plan de diversión, etc. El plan hace referencia al curso de acción para abordar una situación específica a través de acciones previas y propósitos conscientes. Un buen plan es aquel que logra elaborar un análisis de la situación, elegir una ruta precisa, dotar de los recursos necesarios, diseñar la estructura organizacional adecuada y obtener los resultados esperados.

Un buen plan comprende:

- ✓ Propósitos, objetivos, programas y prioridades en la asignación de recursos.
- ✓ Reconoce los segmentos de negocio en los que opera y en los que deberá operar en el futuro.
- ✓ Responde a las amenazas y oportunidades del entorno y a las fuerzas y debilidades internas.

- ✓ Define la clase de organización económica y humana que pretende ser.
 - ✓ Compromete integralmente a todos los involucrados en el plan.
2. La estrategia definida como patrón, propugna por la existencia de un modelo de conducta que dirija un flujo de acciones y decisiones con la asignación de recursos para obtener un resultado que es permanentemente comparado, monitoreado, evaluado y corregido en la ejecución.
 3. La estrategia contemplada como pauta, se centra en el conjunto de maniobra que debe desarrollar una organización para ganar y conseguir ventaja competitiva.
 4. La estrategia concebida como una posición, se refiere a la forma que una organización se relaciona con su entorno competitivo para responder a las oportunidades y amenazas externas, a la vez que aprovecha sus fortalezas y reduce sus debilidades internas”. (Acero, 2016)

“El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a lo largo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico”. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (David, 2013)

Por otro lado, según D`Alessio (2013), Mintzberg, Ahlstrand, y Lmpel (1998) hacen referencia a las 5 p de la estrategia, donde expresan que la estrategia es: (Briceño, 2016)

- Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.
- Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
- Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
- Una perspectiva, como la forma de actuar de una organización.
- Una posición, al colocar ciertos productos en mercado específicos.

Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico la definió como: “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”. (Gómez, 2013)

Para **Michael Porter** la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”. (Gómez, 2013)

Las estrategias genéricas según Porter son fundamentales dos liderazgos en costos y diferenciación.

El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible.

Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la administración de costos con calidad.

La diferenciación requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede

ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes.

El enfoque de la alta segmentación o diferenciación consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercados.

Igor Ansoff (1965), la cual menciona que “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de la capacidad y potencia”. (Gómez, 2013)

La matriz DOFA

Realizar diagnósticos en las organizaciones es una condición para analizar e intervenir en los funcionamientos internos de la empresa y conocer que factores externos afectan positiva o negativamente; se realiza con el objetivo de implementar estrategias y dar seguimiento para la constante evaluación y control.

Por consiguiente se hablara de una de las herramientas más utilizadas que es la Matriz DOFA. La cual es utilizada como instrumento de análisis organizacional, teniendo en cuenta factores que determinan el éxito del cumplimiento de los objetivos.

“Una herramienta más utilizada en la planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) (Weihrinch, 1982), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa”. (FRANCÉS, 2006)

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener

una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas". (Talcón, 2006)

Cuadro 1. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para

medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

Matriz del Boston Consulting (BCG)

La matriz BCG, creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, tiene más de 30 años utilizándose en diferentes empresas. Este modelo permite a una organización clasificar cada una de sus unidades de negocios o productos de acuerdo a dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la empresa.

En el eje vertical se indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal representa la muestra de participación relativa al mercado del negocio. Los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de productos principales; las categorías difieren, no sólo en la participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y las estrategias a aplicar para su desarrollo.

Así, la tasa de crecimiento del mercado sobre el eje vertical es una medida representativa de la madurez y el atractivo de la industria. Este modelo representa negocios en industrias con rápido crecimiento y con oportunidades más atractivas de inversión para un crecimiento y rentabilidad futura. De la misma forma, la participación relativa en el mercado es una representación de su fuerza competitiva dentro de una industria. Se calcula al dividir la participación absoluta del mercado de negocio en dólares o unidades entre la participación del principal competidor de dicha industria.

Así encontramos las siguientes cuatro categorías: estrellas, vacas de efectivo, perros e interrogaciones:

- **Estrellas:** Este tipo de productos tiene una alta participación de mercado con una alta tasa de crecimiento en la industria. Una de las desventajas de este tipo de productos es que se requiere de mucho efectivo para no dejar de ser competitivo, esto se debe principalmente a los mercados crecientes; ante ello, las estrategias de marketing deberán ser agresivas para que los productos estrellas se mantengan y aumenten su participación de mercado.

- **Vacas de efectivo:** Estos productos tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias de bajo crecimiento denominadas maduras. Si el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría, donde los clientes se quedan más tiempo y se vuelvan leales, por lo que los costos de marketing para estos productos vaca pueden ser bajos. A raíz de esto, se genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en su operación diaria. Como el término lo dice, las vacas pueden ser ordeñadas para sustentar la necesidad de recursos de otros productos. Las estrategias de marketing para las vacas de efectivo deberán seguir la defensa de participación de mercado, reforzando siempre la lealtad del cliente.

- **Interrogaciones:** Algunos autores las denominan niños problemáticos debido a su baja participación de mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en la industria. Para un producto de interrogación no se ha alcanzado un punto de apoyo en el mercado en expansión muy competitivo. La duda para los productores es si una interrogación puede ganarse una adecuada participación de mercado para ser rentable. En caso de que fuera negativo, la empresa deberá liquidar este producto, de lo contrario, deberá generar una alta inversión de efectivo para ganar participación de mercado. La estrategia de marketing adecuada para las interrogaciones se debe enfocar a tener una ventaja diferencial fuerte y por tanto, lograr el apoyo de los clientes.

- **Perros:** Estos productos tienen una baja participación de mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. La mayor parte de las empresas, con este tipo de productos, no invierten fondos importantes en ellos. Las estrategias de marketing utilizadas para los perros pretenden maximizar el ingreso potencial, reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar mayor participación de mercado. Cuando la compañía no logra consolidar la estrategia de marketing antes trazada, deberá de aniquilar al perro.

Ilustración 2. La matriz del Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO | Roberto Espinosa. (2020). Recuperado 27 Septiembre 2020, desde <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>

Si cada empresa analiza su cartera de productos, podrá percatarse que tendrá una mezcla entre perros, estrellas vacas e interrogaciones. Ante ello, los financieros e inversionistas de la empresa deberán tener una cartera equilibrada que permita asumir riesgos y ganancias posibles de estos productos.

Como se puede ver, las vacas de efectivo son indispensables para el flujo de éste, mientras que las estrellas e interrogaciones son también parte de dicha cartera equilibrada que ayudarán a posicionarnos en mercados de crecimiento que determinarán el desempeño de la empresa a largo plazo. Aunque los perros ya no son deseables por ninguna compañía, alguna vez fueron estrellas y por lo regular, siempre se tiene uno.

Es difícil que una empresa pueda intervenir en la tasa de crecimiento de una industria, a menos que hablemos de la rama tecnológica. Por ello, se encuentra gran utilidad en la matriz BCG para analizar la perspectiva de participación de mercado. La mayor parte de las estrategias van orientadas hacia la participación, donde se mantiene o se forma una nueva. Cada estrategia requerirá de

diferentes inversiones de efectivo por parte de la empresa, al igual que estrategias propias de marketing, siempre de acuerdo con el tipo de cuadrante al que se enfrenten.

Debido a que la matriz de participación de crecimiento sólo usa dos variables para clasificar y analizar los productos de una compañía, tiene importantes limitaciones que deberán conocerse (Mullins, 2007):

1. La tasa de crecimiento del mercado es un identificador inadecuado del atractivo general de una industria.
2. Una participación relativa de mercado es inadecuada como identificador de la fuerza general de la competencia.
3. Los resultados de un análisis de participación y crecimiento son muy sensibles a las variaciones en la forma en que se mide el crecimiento y la participación.
4. Mientras que la matriz especifica estrategias apropiadas de inversión para cada negocio, proporciona poca orientación sobre cómo implementar mejor esas estrategias.
5. El modelo implícitamente supone que todas las unidades de negocio son independientes entre sí, excepto en el flujo de efectivo, por lo que la asignación de recursos basados en esta matriz puede estar equivocada. (Desarrollo, s.f.)

Cadena de valor

El concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

Mayo (2005), expresa que el análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y

por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

Frances, A. (2001), señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de

procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

– El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Estas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos (Gráfico 1).

El criterio para identificar las actividades del negocio son:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.
3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

Gráfico 1.

Ilustración 3. Cadena de Valor



Fuente: Quintero, Johana, & Sánchez, José (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), undefined-undefined. [fecha de Consulta 25 de Noviembre de 2019]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99318788001>

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- a. Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e. Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

d. Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad. (Quintero & Sánchez, 2006)

Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera solo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

Por muy distintos que en un comienzo puedan parecer entre sí los diferentes sectores, los impulsores subyacentes de las utilidades son los mismos. Por ejemplo, podría parecer que la industria automotriz global no tiene nada en común con el mercado internacional de las obras de arte, o con el fuertemente regulado sector salud en Europa. Pero para comprender la competencia y la rentabilidad de cada uno de estos sectores, uno debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas.

Si las fuerzas son intensas, como lo son los sectores de las líneas aéreas, textiles y hotelería, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Si las fuerzas son benignas, como por ejemplo en los sectores de software, bebidas y artículos de aseo personal, muchas empresas son rentables. La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; esta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulando o no lo está. Aun cuando una multitud de factores incluyendo las condiciones climáticas y los ciclos de negocios pueden afectar la rentabilidad de un sector en el corto plazo, es la estructura del sector, la cual se manifiesta en las fuerzas

competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de un sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

Las fuerzas que le dan forma la competencia

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. En el mercado de los aviones comerciales, la intensa rivalidad entre los fabricantes dominantes Airbus y Boeing y el poder de negociación de las líneas aéreas que hacen enormes pedidos de aviones son fuertes, mientras que la amenaza de sustitutos y el poder de los proveedores son más benignos. En el sector del cine, son importantes la proliferación de formas substitutas de entretenimiento y el poder de los productores de películas y de los distribuidores que proveen las películas, el insumo clave.

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia.

Por ejemplo, aún cuando la rivalidad a menudo es intensa en las industrias de commodities, ese podrá no ser el factor que limita la rentabilidad. Los retornos bajos en el sector de películas fotográficas, por ejemplo, son consecuencia de un producto sustituto superior, tal como aprendieron Kodak y Fuji, líderes mundiales en la producción de películas fotográficas, con la aparición de la fotografía digital. En situaciones de ese tipo, abordar el problema del producto sustituto se transforma en la prioridad estratégica número uno.

La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva. Por consiguiente se examinará estos impulsores, adoptando la perspectiva de un actor establecido, o de una empresa que ya está presente en el sector. El análisis se puede aplicar con facilidad para entender los desafíos que enfrenta un potencial competidor nuevo.

Amenaza de entrada

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados, tal como lo hizo Pepsi cuando ingreso en la industria del agua embotellada, o Microsoft, cuando comenzó a ofrecer navegadores de Internet, y Apple, cuando entre en el negocio de la distribución de música.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben desalentar a los nuevos competidores. En el sector minorista de café especializado, por ejemplo, las barreras de entrada son relativamente bajas, por lo cual Starbucks debe invertir agresivamente en modernizar sus tiendas y ofertas de menú.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores puedan esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta. Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos. Las economías de escala se encuentran prácticamente en toda las actividades de la cadena de valor; la importancia de cada una de

(Porter, 2008)

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

En el mercado existen diferentes rivalidades entre productores, amenaza de entrada y productos sustitutos, así como el poder de los proveedores y los compradores. Por lo tanto Michael Porter desarrollo una estrategia para competir en los diferentes sectores teniendo en cuenta factores como el precio, costos e inversiones para poder competir en el mercado. Por lo tanto las fuerzas están vinculadas a dar resultados y participar en la industria.

Amenaza de entrada

Cuando un competidor ingresa por primera vez a un sector trae consigo nuevas estrategias y lo que quiere adquirir una porción del mercado, la cual ejerce una competencia en cuanto a los costos, los precios y la capacidad de competir. También se debe tener en cuenta que los nuevos competidores tienen unas barreras al ingresar a un sector nuevo, los cuales son:

- ✓ Economías de escala: cuando las empresas producen en volúmenes altos y manejan tecnología eficiente, por lo tanto tienen una ventaja en cuanto al precio que es más bajo por unidad comparada con los demás competidores.
- ✓ Acceso desigual a los canales de distribución: los nuevos competidores deben encargarse de la distribución del producto o servicio, ya que

mientras más limitados sean los canales de venta será más complicada la entrada a la industria.

- ✓ Política restrictiva del gobierno: la política del gobierno puede favorecer o dificultar directamente la nueva entrada. La política del gobierno puede incrementar las barreras de entrada ampliando sus normas, por lo que los nuevos competidores deben lidiar con este tipo de situaciones.

La influencia de los proveedores

Los proveedores pueden estar organizados y cobrar un precio elevado, limitar la calidad e imponer sus condiciones de tamaño de pedido. Los proveedores que proporcionan mano de obra pueden sacar el máximo provecho subiendo costos lo que no será bueno para las empresas; además de que la organización se podrá ver afectada si no se tienen sustitutos son pocos o de alto costo.

La influencia de los compradores

Un mercado se puede ver afectado cuando los clientes están bien organizados, el producto no es bien diferenciado o tiene sustitutos, no es de bajo costo lo que ocasiona que el cliente pueda obtener otro producto o servicio a un costo más bajo.

La amenaza de los sustitutos

El producto sustituto es el que realiza una función similar a la del producto, pero de distinta manera. Los productos sustitutos siempre están presentes pero a veces se pasan por alto porque son diferentes al producto. Además, cuando un producto sustituto tiene un precio bajo y ofrece beneficios similares al producto ocasiona una baja en los ingresos del producto.

Rivalidad entre competidores existentes

Para un competidor será más complicado entrar al mercado si los competidores están bien posicionados, será más difícil competir con los precios, si se manejan mejoras en el producto o servicio, descuentos y si son fuertes en el área de publicidad.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: Para Kenneth Andrews, la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Estrategia competitiva: es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado. (Business School , s.f.)

Planeación estratégica: Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990). (Lozano, 2002)

Administración: Según Idalberto Chiavenato, la **administración** es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Idalberto, 2004)

DOFA: Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad

interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Talancón, 2006).

Análisis interno: En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DOFA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. (Roberto Espinosa, s.f.)

Análisis externo: En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DOFA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas. (Roberto Espinosa, s.f.)

Cadena de valor: La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la Cadena de Valor. Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más baratas o mejor que sus competidores. (Estrategia Magazine, 2004)

Segmentación de mercado: La segmentación de mercado es un proceso de marketing mediante el que una empresa divide un amplio mercado en grupos más pequeños para integrantes con semejanzas o ciertas características en común. Una vez dividido el público objetivo, será más sencillo elaborar una

estrategia de marketing más efectiva para cada grupo en cuestión. De esta manera, se focaliza el esfuerzo y el trabajo logrando reducir el coste, en comparación con una campaña enfocada a un público mayor y más heterogéneo. Además, el resultado suele ser más rápido y satisfactorio. (Galán, s.f.)

4.4 ESTADO DEL ARTE

Debido a los cambios constantes que se presentando en el momento actual en el mercado, es necesario que todas las organizaciones tengan planes que ayuden a las empresas a establecer objetivos y realizar métodos de acción para conseguirlos. La elaboración de un plan estratégico le permite a las organizaciones ubicarse en donde está la organización y como paso a seguir se deben realizar planes y metodologías para plasmar el camino hasta dónde se quiere llegar.

Por lo tanto, se hizo una recolección de trabajos de grado enfocados en la planeación estratégica, donde se describe que se realizó en el trabajo y cuál fue el aporte al direccionamiento estratégico de la empresa INNOVA MUEBLES.

- Análisis estructural del sector estratégico de la fabricación de muebles de madera para el hogar en el municipio de Tuluá, valle del cauca (2012) Universidad del Valle.

La planeación estratégica se vuelve importante para todas las organizaciones porque se convierte en una herramienta para la toma de decisiones al interior de la empresa; a través de la formulación de objetivos y planes de acción. Las estrategias deben estar cargadas de innovación y calidad para los procesos realizados y los productos producidos.

Como aporte al trabajo se centró en la identificación del sector, el análisis de las cinco fuerzas competitivas, conocer los nuevos competidores, la rivalidad con los existentes, negociación con proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes. Por lo tanto se tiene en cuenta que cada uno de estos puntos es de vital importancia conocerlos para identificar un panorama competitivo y en que nos diferenciamos de la competencia.

- Direccionamiento estratégico para la comercializadora de granos; lácteos y productos alimenticios Carlos Nolberto palomino Rodríguez, del municipio de la victoria valle, zarzal valle del cauca (2013)

Las organizaciones se mueven en un mundo lleno de cambios y las organizaciones deben adaptarse y permanecer en el mercado, por lo tanto es importante que estas tengan unas bases sólidas, tener presente a donde van y quieren llegar, es decir un direccionamiento estratégico.

Como aporte a este trabajo, se identificó que es importante realizar un proceso de investigación y observación de la información para conocer el sector, que permita un conocimiento amplio en la forma de comercializar, de cumplir las metas y conocer el entorno en el que se desempeña la empresa. Por lo tanto el direccionamiento estratégico realizado hizo una propuesta de misión, visión, objetivos, diseñados en la solución de problemática que se estaba presentando y en el sostenimiento de la empresa.

- Plan de direccionamiento estratégico para la organización comestibles ricos del valle, zarzal valle (2015)

El objetivo de la investigación es buscar ofrecer un mejor producto y lograr un crecimiento en el sector, por medio de la planeación estratégica que se base en los procesos; el cual beneficie la efectividad y calidad de los productos que ofrece la empresa en el mercado.

Como aporte al trabajo se visualizaron las oportunidades de crecimiento en el mercado actual y otros mercados potenciales, los cuales no han sido aprovechados adecuadamente que le permitan convertirse en una ventaja competitiva y lograr una mayor eficiencia y calidad en los productos.

- Desarrollo de un plan estratégico para la empresa “la carpintería lineal” de la ciudad de Tuluá (2015) Universidad del Valle

El objetivo del proyecto fue evaluar la situación actual de la empresa, una vez identificadas las debilidades realizar estrategias que permitan la mejora de la organización y así ser competitiva en el mercado. A la empresa “carpintería lineal” se le elaboro la misión, visión, valores corporativos, organigrama y otros elementos que hacen parte de la empresa.

Como aporte a mi trabajo el direccionamiento estratégico a la empresa “carpintería lineal” proporcionó información para la identificación de debilidades y problemáticas internas que posee Innova Muebles, además que siempre se debe llevar siempre un seguimiento y control para la mejora continua.

- Plan estratégico para el mejoramiento de la empresa “detalles y algo más” (2017) Universidad del Valle

El trabajo se centró en establecer estrategias y mejorar la competitividad del sector, por medio de evaluar factores internos y externos, con el fin de lograr la aplicación de las respectivas matrices que logren rentabilidad, productividad y permanencia de tiempo.

Como aporte de plan estratégico para el mejoramiento de la empresa “detalles y algo más”, fue la identificación del análisis de entornos, para examinar las condiciones internas y externas que afectan a la empresa. El desarrollo del análisis DOFA que es de vital importancia para establecer los puntos críticos y favorable, que ayuden a minimizar las debilidades y aumentar las fortalezas, con la elaboración de estrategias.

- Plan estratégico de un centro de estética y escuela en Cali (2019) Universidad del Valle

El objetivo del trabajo fue la definición de las áreas funcionales y definir las, ya que la empresa se ha estancado en el crecimiento por no tener establecido el orden de cada una de las actividades realizadas. Además el realizar un análisis de factores internos y externos que aportan a identificar factores que afectan la empresa.

Como aporte se obtuvo la importancia de realizar un análisis de cargos, identificar cada uno de los puestos de trabajo, cuales son las actividades y competencias que debe tener cada colaborador y como se deben orientar en el organigrama.

4.5 MARCO JURÍDICO

En este punto se hablara de la parte jurídica de la empresa, como lo son las normas y leyes que se deben tener en cuenta en el momento de la creación de la empresa y para su funcionamiento.

Código de código de comercio

El artículo 25 del Código de Comercio, define empresa como “*toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios*”.

Persona Natural: una persona natural puede matricularse como comerciante ante la Cámara de Comercio, siempre y cuando desarrolle actividades mercantiles.

Persona Jurídica: son sujetos que por ficción jurídica son capaces de ejercer derechos, contraer obligaciones y ser representadas judicial y extrajudicialmente.

Por disposición legal los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que llevan las Cámaras de Comercio, así como inscribir todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Empresarios Persona Natural

Las personas naturales que deseen matricularse como comerciantes deberán:

- Diligenciar el formato de solicitud de Inscripción
- Diligenciar el formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES, suministrando en forma exacta los datos solicitados.
- Diligenciar el formulario RUT y adjuntar fotocopia del documento de identidad del comerciante. En caso de que la persona natural ya tenga NIT, deberá indicarlo en el formulario.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades (para los comerciantes con domicilio en los municipios de Cali o Yumbo).

- Certificación para acreditar los requisitos de la Ley 1780 de 2016, en caso de cumplirlos.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Cali o a través del servicio virtual de inscripción de actos y documentos y cancelar los derechos de matrícula a que hubiere lugar.

Empresarios Persona Jurídica

Las personas jurídicas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Verificar que no figure matriculada otra sociedad, establecimiento de comercio, entidad sin ánimo de lucro del sector solidario, a nivel nacional, con un nombre idéntico. Lo puede verificar en las terminales de auto consulta dispuestas en los Centros de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Cali o a través del sitio web www.rues.org.co.
- Diligenciar el formato de solicitud de inscripción
- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial y Social RUES, suministrando en forma exacta los datos solicitados. El formulario debe estar firmado por el representante legal.
- Diligenciar el formulario del RUT. Adjuntar fotocopia del documento de identidad del representante legal.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades (para personas jurídicas con domicilio en Cali o Yumbo).
- Adjuntar documento de constitución. Tenga en cuenta que si se aportan bienes inmuebles, deberá hacerse por escritura pública.
- Certificación para acreditar los requisitos de la Ley 1780 de 2016, en caso de cumplirlos.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Cali a través

del servicio virtual de inscripción de actos y documentos y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.

- Diligenciar el formato de solicitud de registro de libros de registro de socios o accionistas y libro de actas de junta de socios o asamblea, indicando el nombre de la sociedad, Empresa Asociativa de Trabajo o Empresa Unipersonal, el destino de cada libro y el número de hojas debidamente firmado por el representante legal.

REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

1. Cumplir con las normas referentes al uso de suelo, destinación o finalidad para la que fue construida la edificación y su ubicación.
2. Mantener vigente la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción donde se desarrolle la actividad. Esto implica cumplir con el deber de renovarla anualmente dentro del término legal.
3. La comunicación de la apertura del establecimiento al comandante de estación o subestación del lugar donde funciona el mismo.
4. Para la comercialización de equipos terminales móviles se deberá contar con el permiso expedido por el Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones o su delegado

Requisitos que se deben cumplir durante la ejecución de la actividad económica

1. Las normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.
2. Los horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.
3. Las condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales.
4. El objeto registrado en la matrícula mercantil es el que se debe desarrollar.
5. Para aquellos establecimientos donde se ejecuten obras, protegidas por las disposiciones legales vigentes sobre derechos de autor, presentar comprobante de pago al día.
6. El Registro Nacional de turismo actualizado al ofrecer servicios de hospitalidad, alojamiento al público.

7. Prestar el servicio de baño a niños, mujeres en evidente estado de embarazo y adultos de la tercera edad; sean sus clientes o no.

COMPROMISOS CON EL ESTADO

Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios.
- Impuesto de Valor Agregado IVA.
- Retención en la Fuente.
- Impuesto de Industria y Comercio.
- Gravámenes a movimientos financieros.

<https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa>

Uso de suelo

Cumplir con el concepto de uso del suelo, ubicación y destinación

La Secretaría Distrital de Planeación orienta y lidera la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito.

El concepto de uso del suelo es un dictamen escrito por medio del cual el curador urbano o la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), informa al interesado sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación, teniendo en cuenta las normas urbanísticas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico espacial del territorio y la utilización del suelo, definida como el Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

La Secretaría Distrital de Planeación orienta y lidera la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito.

Inicialmente, usted debe definir la o las actividades que va a desarrollar en su establecimiento de comercio, por ejemplo: comercio de bienes y/o servicios, restaurante, juegos de suerte y azar, papelería, bar, etc.

En segundo lugar, debe consultar la destinación, que tiene permitido el suelo donde lo pretende ubicar.

Se puede consultar el uso de suelo de tres (3) formas:

1. La primera opción, en las salas virtuales de la CCB, consultar en el SINUPOT: <http://sinupotp.sdp.gov.co/sinupot/index.jsf>
2. La segunda: es dirigirse a la curaduría más cercana, diligenciar y radicar el formato respectivo para la consulta del mismo.
3. La tercera opción, es dirigirse a la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) o a las oficinas de Norma Urbana de los Cades, donde se diligencia y radica el formato respectivo para la consulta del mismo.

Tenga en cuenta:

La expedición de estos conceptos no otorga derechos ni obligaciones a su petionario y no modifica los derechos conferidos mediante licencias que estén vigentes o que hayan sido ejecutadas.

La destinación que se le da al establecimiento de comercio debe ser en desarrollo de una actividad legal, la cual debe coincidir con la actividad registrada en la matrícula mercantil del establecimiento a la evidenciada al momento que la autoridad de inspección, vigilancia y control realiza la visita.

Nota

El trámite en la Curaduría tiene costo, la consulta en la oficina o en la herramienta de la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) y en las salas virtuales de la CCB no tiene costo.

Fuente: Bogotá, C. (2020). Cumplir con el concepto de uso del suelo, ubicación y destinación. Retrieved 18 July 2019, from <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio/Cumplir-con-el-concepto-de-uso-del-suelo-ubicacion-y-destinacion>

Implementación del sistema de seguridad en el trabajo (Trabajo, Ministerio de Trabajo , s.f.)

¿Qué es el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo?

El Ministerio del Trabajo comprometido con las políticas de protección de los trabajadores colombianos y en desarrollo de las normas y convenios internacionales, estableció el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

El sistema de gestión aplica a todos los empleadores públicos y privados, los trabajadores dependientes e independientes, los trabajadores cooperados, los trabajadores en misión, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales, las agremiaciones u asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral; las administradoras de riesgos laborales; la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares.

Institucional y jurídicamente fue determinado mediante Decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6.

Objetivo General

Facilitar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de los empleadores y contratantes, asegurando el cumplimiento de las normas mínimas establecidas por el Sistema General de Riesgos Laborales para la protección de la integridad del personal que realiza el trabajo, labor o actividad, con la identificación de prácticas, procesos, situaciones peligrosas y de acciones de intervención en los riesgos propios de la actividad económica.

Ventajas del SG-SST

La aplicación del SG-SST tiene como ventajas la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad. Además, velar por el cumplimiento efectivo de las normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas y contratantes en materia de riesgos laborales.

Con el objetivo de plantear normas que ofrezcan la posibilidad de adaptarse a la necesidad y condición particular de cada empleador, y asimismo, garantizar el cumplimiento de los niveles mínimos de seguridad y salud de los trabajadores colombianos, el presidente de la República, Iván Duque Márquez y la ministra del Trabajo, Alicia Arango Olmos, socializaron los ajustes que se hicieron a los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.

Implementación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo al Año 2020 (Trabajo, Ministerio de Trabajo , s.f.)

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

Para que efectivamente las empresas cumplan con los Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Ministerio del Trabajo expidió la Resolución 1111 de 2017, donde se regularon los Estándares Mínimos con el objeto de verificar el cumplimiento de las normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento en riesgos laborales establecidos en los sistemas de gestión, por parte de las entidades y empresas contratantes.

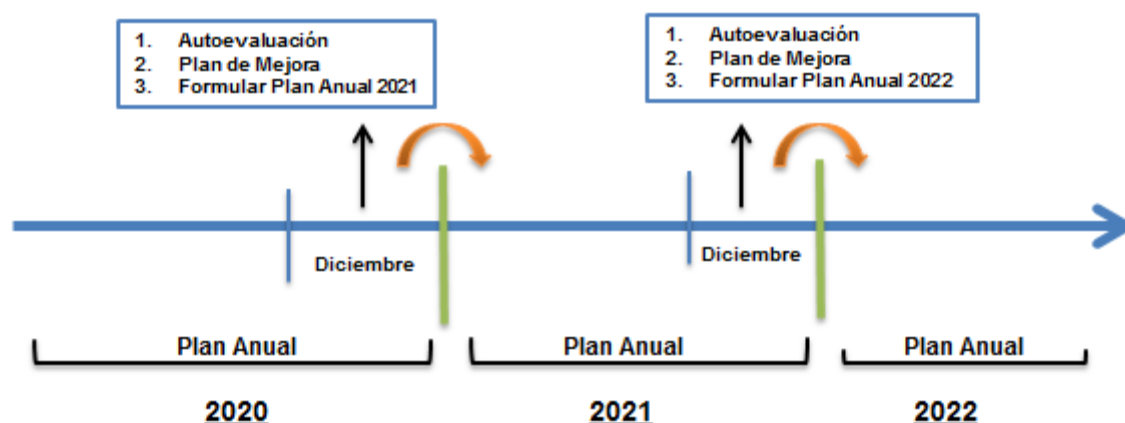
Los estándares mínimos refuerzan la protección en salud y vida de más de 10 millones de trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales y se debe ser cumplir por más de 670.000 empresas, sin desconocer el cumplimiento de las normas aplicables a cada sector económico de manera específica.

En la actualidad los Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se están desarrollando por fases, que terminan su implementación en enero del año 2020; fecha en la cual todos los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se ejecutarán anualmente de enero a diciembre o en cualquier fracción del año si la empresa o entidad es creada durante el respectivo año.

En el año 2020 y en los años sucesivos el Plan de Mejora debe dejarse listo y aprobado por la empresa en el Plan Anual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo desde el mes de diciembre del año anterior. Lo anterior con el fin de empezar a ser ejecutado a partir del (1º) primero de enero del año siguiente, así:

Ilustración 4.

IMPLEMENTACIÓN DEFINITIVA DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DESDE ENERO DEL AÑO 2020 EN ADELANTE



Fuente:

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/194814/Implementaci%C3%B3n+de+los+Sistemas+de+Gesti%C3%B3n+de+Seguridad+y+Salud+en+el+Trabajo+al+A%C3%B1o+2020.png/00e270ff-ca24-6f36-3619-dacab7b28bd8?t=1520357611133>

Durante el año 2017 las empresas debieron efectuar una evaluación inicial y planes de mejoramiento para ajustar su actividad productiva al cumplimiento de las normas en riesgos laborales.

En el año 2018 las empresas se encuentran en la etapa de ejecución del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Las Administradoras de Riesgos Laborales, las Universidades, Cámaras de Comercio, las agremiaciones entre otras, brindarán apoyo gratuito para la capacitación e implementación del sistema para las microempresas y pequeñas empresas.

El beneficio de una excelente implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se refleja en mejores ambientes de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en nuestro país y el aumento de la productividad.

Los responsables de la ejecución de los Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), deberán realizar el curso de capacitación virtual de cincuenta (50) horas sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) definido por el Ministerio del Trabajo en desarrollo de las acciones señaladas en el literal a) del artículo 12 de la Ley 1562 de 2012, y obtener el certificado de aprobación del mismo.

La Resolución 4927 de 2016, establece los parámetros y requisitos para desarrollar, certificar y registrar la capacitación virtual en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

Dentro de los oferentes del curso se encuentran de manera obligatoria: Las ARL y de manera potestativa: El SENA, Cajas de Compensación familiar, Instituciones de educación superior reconocidas por el Ministerio de Educación, empresas, gremios, asociaciones y entidades u organizaciones internacionales y la Policía Nacional. En la actualidad se han aprobado 26 oferentes del curso virtual y se cuenta con más de cien mil (100.000) personas capacitadas.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación para este proyecto es descriptivo. La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (Arias, 2012)

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Contreras, s.f.)

5.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se emplean dos tipos diferentes de fuentes: las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

5.2.1 Fuentes primarias

La fuente primaria utilizada en el proceso de investigación, es la información obtenida directamente por la empresa Innova Muebles, la cual se suministró a través de archivos, entrevistas y evidencia fotográfica.

5.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias para la investigación son referente al marco teórico, las cuales son el soporte del trabajo, en estas se encuentran la revisión bibliográfica de libros, artículos y trabajos relacionados con el tema.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Muebles en madera

La industria del mueble ha tenido un crecimiento en los últimos años y tiene buenas perspectivas. Según datos del Euromonitor (2018), el valor de la producción de muebles en Colombia creció anualmente 3,1% en términos reales del 2011 al 2016, en promedio.

Y según Camacol, la demanda de productos e insumos para complementar los proyectos inmobiliarios, cada vez toma más fuerza. De acuerdo con cifras del sector, 5,3% de los insumos que se requieren en la construcción están conformados por muebles de madera, especialmente en lo relacionado con muebles de oficina.

Sin embargo, el sector de madera tiene el reto de mejorar su productividad, dado que, debido a su baja producción para cubrir la demanda, las importaciones de productos de madera han crecido en los últimos años. Solo en 2017, el incremento fue de 1,4%, de acuerdo con el Dane, y sumaron US\$206,3 millones. Por esto, se hace necesario aumentar las hectáreas que están dedicadas hoy al a los cultivos con enfoque comercial, que apenas suman 400.000 hectáreas.

Además de tener un reto en materia competitiva, el sector también debe contrarrestar los efectos de la ilegalidad. Desde 2009, se ha venido desarrollando acciones conjuntas con los diferentes actores de la cadena de valor, con el fin de fortalecer la gobernanza forestal, el control y la vigilancia de la producción madera en la cadena de valor, así como la promoción del manejo forestal sostenible con productores nacionales.

“La madera legal promueve la conservación de los bosques como una alternativa productiva a otras actividades económicas que son agentes de deforestación como la ganadería extensiva y la agricultura”, asegura Miguel Pacheco, especialista forestal de WWF.

El sector se ha esforzado por aclarar los mitos contruidos alrededor de la industria, por lo que cada vez más la producción legal resulta una oportunidad de diferenciación en el mercado, además de promover la innovación tecnológica a lo largo de las cadenas de valor, con el fin de generar competitividad ante la importación de maderas al país.

Positivo: La Unidad de Planificación Rural Agropecuaria encontró que 22% del territorio del país está habilitado para el cultivo comercial de la madera.

Desafío: El sector tiene el reto de mejorar la competitividad, y contrarrestar los efectos de la ilegalidad.

Cifra: En 2017 se importaron US\$206 millones de madera. (colombia3, 2018)

Diseño, clave para acelerar la industria de los muebles

En septiembre, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) de Fedesarrollo en Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla registró una variación de -0,7 por ciento; sin embargo, al mirar el dato para cada capital, respecto al mismo mes del 2017, la última fue la única que no mostró una mejoría.

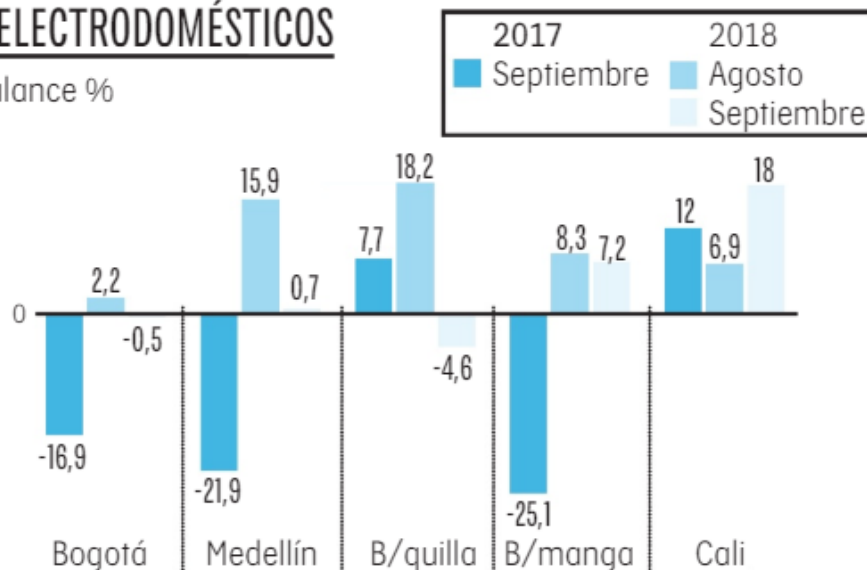
La cifra está en línea con el desempeño del mercado de muebles y electrodomésticos, que a pesar de que se está recuperando de forma gradual, aún marca cifras negativas. Así lo indica la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) incluida en el ICC, en la cual los potenciales compradores dijeron que “no es un buen momento para invertir”.

La medición sobre la percepción de los ingresos en el hogar y la situación económica actual, que el centro de investigación también evalúa a través del Índice de Condiciones Económicas (ICE), también confirmaría que el freno en el interés de adquirir muebles y electrodomésticos estaría atado –además– a que este no mejoró.

Tabla 1.

DISPOSICIÓN PARA COMPRAR MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS

Balance %

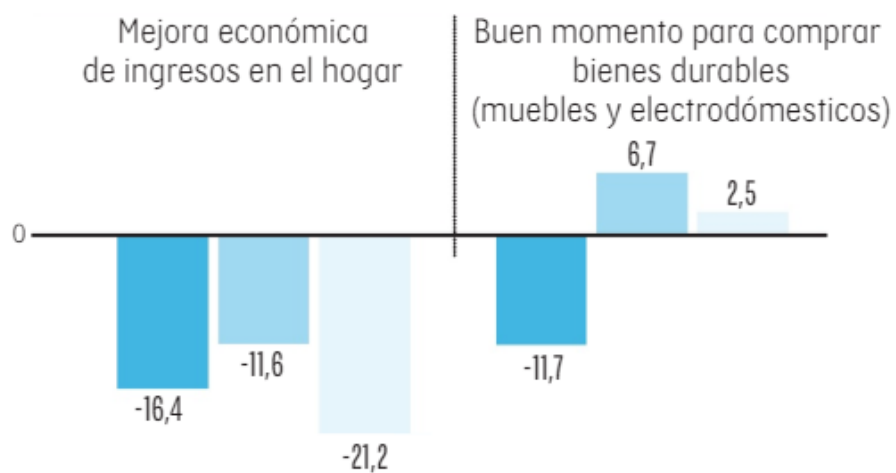


FUENTE: *Encuesta de opinión del consumidor (EOC) – Fedesarrollo*

Tabla 2.

ÍNDICE DE CONDICIONES ECONÓMICAS (ICE)

Percepción de



FUENTE: *Encuesta de opinión del consumidor (EOC) – Fedesarrollo*

En el caso particular de la adquisición de muebles y electrodomésticos –que el estudio no discrimina–, el noveno mes del año registró un aumento de 2,5 por ciento, 14.2% frente al mismo mes del 2017. No obstante, se redujo 4,2 p. p.

respecto a agosto del 2018. Para entender qué está pasando en el día a día del negocio, EL TIEMPO consultó a varios empresarios del sector de los muebles, quienes coincidieron en que, como el resto de la economía, “aún está en un periodo ajustes”.

Uno de ellos es Juan Antonio Ríos, gerente de Decorito, quien reconoció que, en medio de esta situación, “las empresas han tenido que reinventarse y, en el caso de los muebles, ofrecer diseños exclusivos y a precios justos, pero en línea con las tendencias globales”.

El empresario considera que frente al 2017, este año mejoró, aunque levemente, “porque las compañías no tenemos respaldo del gobierno, ni hay una organización que nos apoye. A esto debemos sumarle la carga impositiva, que es muy alta, pues pagamos el 70 por ciento de los impuestos y no es nada fácil. Por eso, el desarrollo dependerá de nuevas tecnologías y mejores acabados”, enfatizó.

¿Cómo está la demanda?

Al consultarle sobre el perfil de los clientes, Ríos señaló que también ha cambiado. “Ahora buscan atención personalizada, no quieren ir al almacén y prefieren ser atendidos en sus oficinas; por eso, las alianzas son muy importantes, y, en nuestro caso, lo estamos haciendo con la arquitectura, para ofrecer productos integrales e innovadores”.

Por su parte, Jairo Hernán Zambrano y Carolina González Aragón, gerentes general y de negocios de Moblihouse, respectivamente, explicaron que su empresa depende, principalmente, de la industria de la construcción.

“Esta disminuyó su ritmo debido a las elecciones presidenciales y, por lo tanto, generó incertidumbre que llevó a su estancamiento. En consecuencia, el negocio de los muebles se afectó”, dijeron. Aun así destacaron que “aunque no se aumentaron las ventas según lo previsto, nos mantuvimos estables. Tras el debate electoral se reactivaron diferentes industrias, y, con esto, el negocio de muebles ha mejorado”, explicó Zambrano.

“Si la industria de la construcción está bien, obviamente la dinámica del mercado de muebles es buena”

Tras esa búsqueda, el concepto de la economía naranja también ha empezado a hacer carrera en muchas de las empresas de muebles y diseño. Esto significa ofrecer expresiones innovadoras, artísticas y culturales que van más allá de las artes, los productos audiovisuales o la moda.

Hay una gama de posibilidades y entre ellas, esta industria tiene espacio para nuevas ideas, con ofertas relacionadas con la manera de trabajar e interactuar de las nuevas generaciones. Allí, hay oportunidades en temas como el trabajo colaborativo, los empleados independientes y el teletrabajo, que exigen espacios con mobiliarios innovadores para nuevos emprendimientos.

¿Qué están buscando los clientes?

Según Moblihouse, los clientes quieren muebles hechos con materiales llamativos, que ofrezcan confort y eficiencia.

La tendencia es estar a la vanguardia de la moda cíclica de diseños, es decir, que tengan un tiempo de vida útil para no ser usados por más de 10 años. En promedio, el mobiliario se cambia cada 3 o 4 años.

Los materiales que ofrecen comodidad y ergonomía también son claves, sobre todo si se tiene en cuenta que ahora hay más clientes emprendedores, startups y dueños de negocios (bares, oficinas y restaurantes) que buscan productos creativos, que son los que están moviendo el sector.

Exportaciones, otro reto para el negocio

La dinámica del sector de los muebles no se ve solo localmente. Según ProColombia, en el mundo se han identificado oportunidades para los empresarios del país, que pueden diversificar sus negocios cuando la demanda interna baja.

Datos de la entidad destacan que entre enero y agosto, las exportaciones de muebles y maderas aumentaron 29,4 por ciento frente al mismo periodo del

2017, con ventas por 88 millones de dólares. Sin embargo, en Estados Unidos – que representa el 32 por ciento del total mundial de las exportaciones–, las ventas mantuvieron el liderazgo, con un alza de 13,3 por ciento.

Otro dato clave fue el de Vietnam, que pasó de 908.000 dólares comercializados a casi 11 millones en el lapso analizado. Siguen Panamá, China, Chile e India, entre otros. En el caso de EE. UU., hay mercados potenciales para Colombia: están los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964), una generación que gasta en objetos de lujo, alta calidad y duración, o los millennials (entre 1981 y 1994), que compran a través de internet y buscan productos multifuncionales, personalizados y amigables con el medioambiente. (G., 2018)

Las apuestas de la industria del mueble para competir en el exterior

Cifras del Dane revelan que este mercado tuvo un crecimiento de 0,6 por ciento en su participación en el Producto Interno Bruto.

Impresiones digitales, buenas prácticas con el medioambiente y opciones RTA (ready to assemble o mobiliario listo para armar), son algunas de las novedades que la industria del mueble está explorando en el país para impulsar las ventas en el exterior.

Para confirmar si el día a día de los empresarios está alineado con las estadísticas, el diario El Tiempo consultó a Luis Antonio Daza, gerente General de Maderformas, quien señaló que las perspectivas para la industria están mejorando. “Después de dos años de estancamiento, este año el crecimiento debería estar por encima del 5 o 6 por ciento”, dijo el directivo, quien anotó que “se presentó una amplia disparidad en los resultados del 2017 y el 2018, que llevaron a varias compañías a reorganizarse”.

Con estos ajustes, que aún están en proceso, el país ha trazado su potencial exportador y ya lo está aprovechando. “De hecho, Colombia está enviando muebles RTA a Panamá, Estados Unidos, Chile, Ecuador, Perú y México, entre otros”, resaltó Daza, quien agregó que del mismo modo está encontrando

grandes oportunidades con el mobiliario arquitectónico en mercados naturales o cercanos de América Latina.

COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

En línea con lo anterior, Daza instó al empresariado a apoyar la idea de organizarse bajo un sistema tipo Clúster. “Han surgido varias iniciativas, pero infortunadamente no ha tenido eco”, enfatizó.

“Es importante que las compañías colombianas de madera y muebles dejen de ‘verse el ombligo’ y asuman retos para mejorar y ser más competitivos, pues si no se toman cartas en el asunto, el sector solo lamentará la entrada de grandes firmas globales”, añadió el directivo, quien citó el caso de Ikea, que llegó pisando fuerte.

Sobre el tema, Nicol Esguerra, diseñadora de Maderkit, señaló que actualmente el sector mobiliario se encuentra altamente saturado. “Esto lo ha convertido en un campo de batalla por el ingreso invasivo de competidores extranjeros, especialmente en muebles RTA, lo que es una amenaza para la rentabilidad de la industria nacional”.

Al respecto, agregó que “la baja de aranceles para importación da como resultado que el mercado tenga precios extremadamente bajos y el sector deba someterse a sacrificar calidad para seguir siendo competitivo”.

De igual forma, Esguerra dijo que a pesar de esta perspectiva, “la participación del sector ha tomado más fuerza en plazas internacionales, gracias a factores como una ubicación geográfica atractiva para los importadores, algo clave si se tiene en cuenta que estos mercados valoran la calidad de los materiales y el valor estético y cultural que de los muebles colombianos”, apuntó.

Lo que sigue –según la diseñadora– es ser conscientes de estas ventajas y trabajar para que la industria colombiana se mantenga en constante innovación y siempre en juego con las nuevas tendencias.

“Por ejemplo, este año, toman fuerza estilos como el nórdico, el Boho chic y las texturas rústicas o étnicas, así como los patrones y los mosaicos, las patas ‘zancudas’ y muchos detalles naturales y en madera. Otra tendencia que toma fuerza es la de los muebles multifuncionales y el mobiliario Petfriendly, pues optimizan los espacios e involucran las necesidades de las mascotas”, señaló.

Javier del Corte, gerente Comercial de Del Corte, es otro empresario del sector, que agregó que “gracias a la presencia de diseñadores y fabricantes en ferias internacionales, ahora, la inclusión de materiales y tendencias en el portafolio de las empresas es mucho más rápida, lo que permite que hoy en día, se puedan encontrar materiales revolucionarios como el Dekton, que se puede distribuir con mayor facilidad para una adaptación de tendencias más efectiva”.

Adicional a esto, el empresario expuso que en Suramérica, Colombia se ha convertido en un referente de diseño, “ya no nos ven solo como un mercado más económico, ahora ven ofertas de valor más importantes, por ejemplo Panamá, representa una gran oportunidad para las empresas que deseen empezar a exportar, dada su proximidad y el gran desarrollo inmobiliario que están teniendo”.

Además, Del Corte, mencionó que “históricamente el país ha tenido una ventaja competitiva en los mercados de Centroamérica y el Caribe, y recientemente las regulaciones de Estados Unidos al mercado asiático han abierto nuevas ventanas comerciales para Colombia”.

TENDENCIAS EN OFICINAS

Luis Antonio Daza, gerente General de Maderformas, explicó que en los espacios de trabajo es determinante ir de la mano del tema ambiental. “Los

consumidores de mobiliario están exigiendo el uso de insumos provenientes de empresas legales y que, además, tengan prácticas sostenibles. También buscan líneas sencillas y funcionales, e innovación al lanzar productos. En el caso de Madeformas, living coral es una muestra de ello, que tras poner en el mercado una llamativa línea con tonos fuertes fue seleccionado por la firma Pantone como el color del 2019”.

A propósito de colores, la diseñadora de Maderkit, Nicol Esguerra, anotó que “los oscuros son una buena opción en las oficinas, lo mismo que el uso de gadgets o dispositivos tecnológicos como puertos USB en los puestos de trabajo”.

Además, “en función de los nuevos sistemas de trabajo, los 'millennials' han impulsado un cambio en las oficinas y su mobiliario, que debe ser funcional, ergonómico y atractivo”, dijo Juliana Sánchez, directora de Diseño RTA (mobiliario listo para armar) de la empresa Moduart. (Díaz, 2019)

7. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Para realizar una planeación estratégica es necesario conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa, realizar un análisis para establecer las debilidades y fortalezas con las cuales cuenta la empresa; además se evalúan los recursos y la posición de la empresa en el mercado, frente a la competencia.

Debido a los constantes cambios que se presentan en el mercado, es necesario conocer y analizar las variables externas que pueden afectar tanto positiva como negativamente a la empresa.

Después de obtener la información anterior se identifican las debilidades internas de la empresa y las amenazas que pueden afectar a la organización, para así establecer estrategias que permitan superar las dificultades y poder llegar al cumplimiento de las metas propuestas.

7.1 ANÁLISIS EXTERNO

Es necesario realizar un análisis del entorno general, ya que es necesario conocer las características económicas, sociales, políticas y culturales que pueden afectar las actividades de la empresa de manera positiva o negativa.

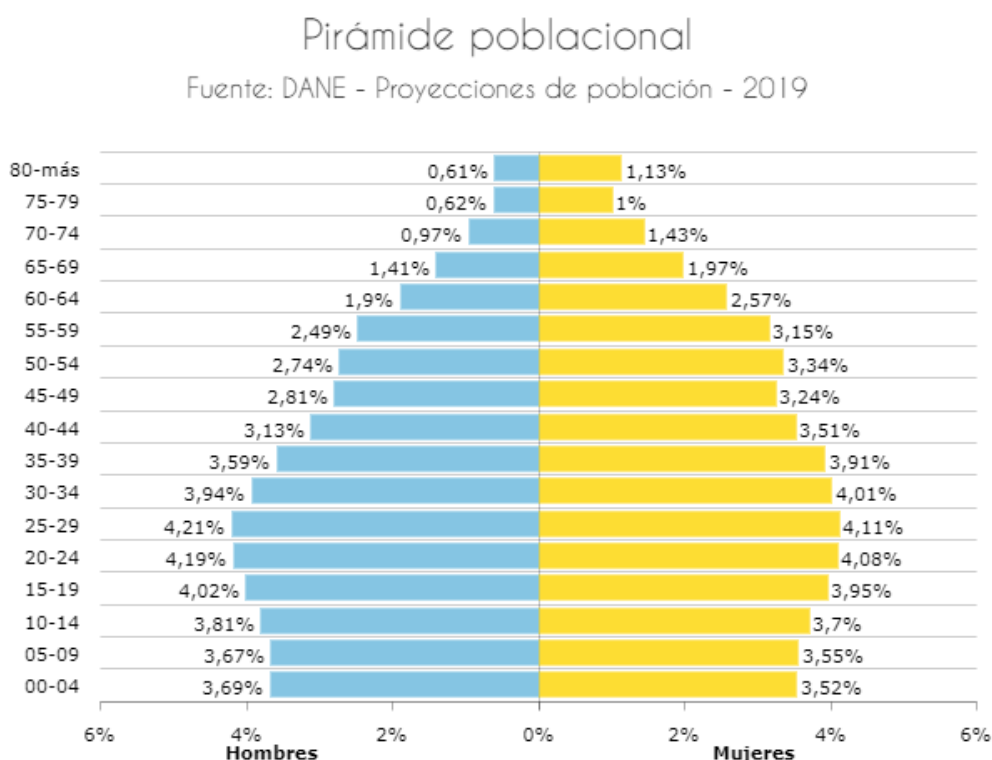
Todos los factores externos constituyen el entorno o ambiente donde operan las organizaciones, el cual constituye un factor de gran significación en la competitividad de las empresas. En Colombia las variables externas a las empresas tienen gran impacto sobre sus resultados, por lo tanto una de las prioridades de los gerentes es analizar constantemente las variables.

Demográficas (Población y sus movimientos)

✓ Población

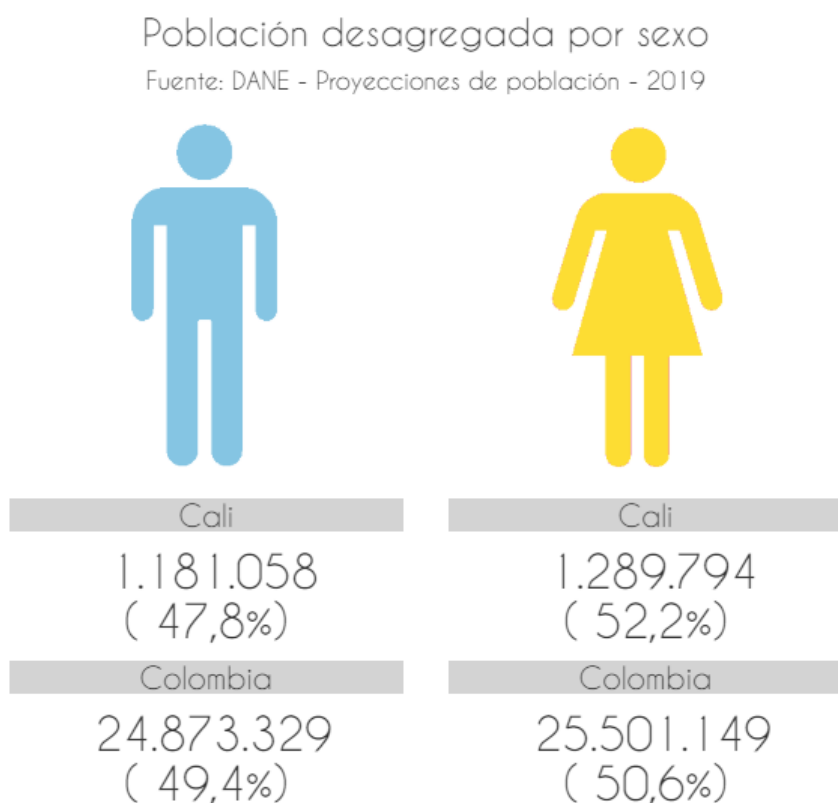
Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia, con una población de 2.470.852 habitantes, siendo 1.181.058 hombres y 1.289.794 mujeres.

Tabla 3. Población de Cali



Fuente: DANE - Proyecciones de población – 2019

Tabla 4. Población de Cali desagregada por sexo

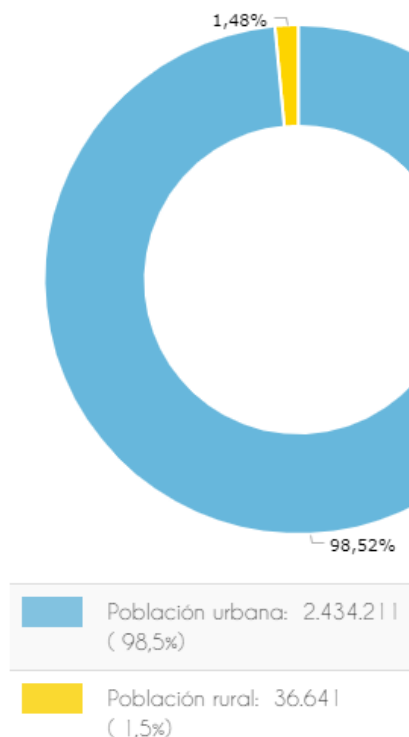


Fuente: DANE - Proyecciones de población – 2019

Tabla 5. Población de Cali desagregada por área

Población desagregada por área

Fuente: DANE - Proyecciones de población - 2019



Fuente: DANE - Proyecciones de población - 2019

Económicas

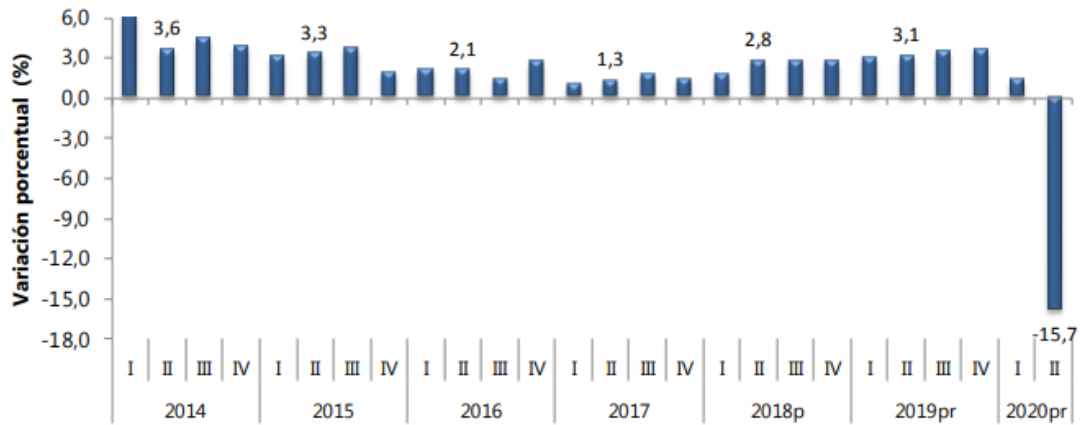
✓ Producto Interno Bruto (PIB)

En el segundo trimestre de 2020pr, el Producto Interno Bruto, en su serie original, decrece 15,7% respecto al mismo periodo de 2019. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son:

- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida decrece 34,3% (contribuye -6,6 puntos porcentuales a la variación anual).
- Industrias manufactureras decrece 25,4% (contribuye -3,1 puntos porcentuales a la variación anual).

- Construcción decrece 31,7% (contribuye -2,1 puntos porcentuales a la variación anual).

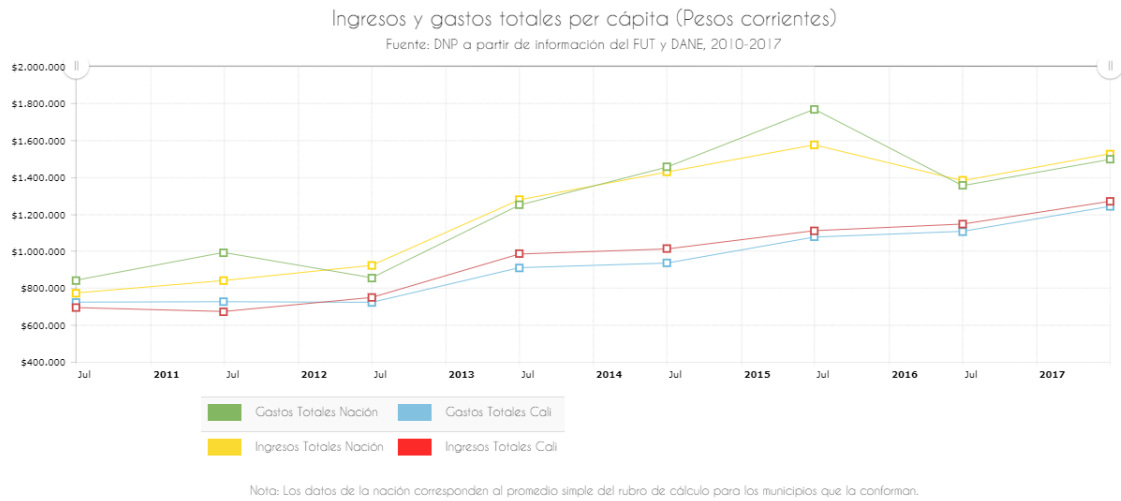
Tabla 6. Producto interno bruto (PIB)



Fuente: DANE, Cuentas nacionales ((DANE) D. A., 2020)

✓ **Consumo per cápita (por persona o familia)**

Tabla 7. Consumo per cápita



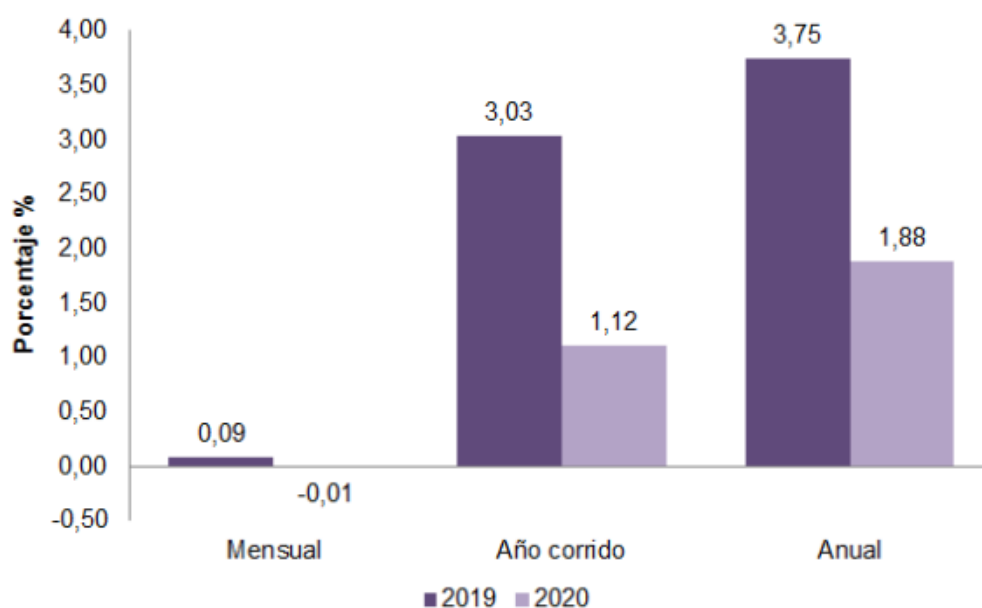
Fuente: DNP a partir de información del FUT y DANE, 2010-2017

✓ **Índice de precios al consumidor**

En el mes de agosto de 2020, el IPC registró una variación de -0,01% en comparación con julio de 2020. Ocho de las doce divisiones de gasto se ubicaron

por encima del promedio nacional (-0,01%): Información y comunicación (3,60%), Salud (0,70%), Bienes y servicios diversos (0,49%), Bebidas alcohólicas y tabaco (0,32%), Transporte (0,27%), Restaurantes y hoteles (0,18%), Recreación y cultura (0,17%) y por último, Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,07%). Por debajo del promedio total se ubicaron: Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (-0,05%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,45%), Prendas de vestir y calzado (-1,00%) y por último, Educación (-3,48%).

Tabla 8. Índice de precios al consumidor



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estrategia ((DANE) D. A., 2020)

✓ Tasa de cambio

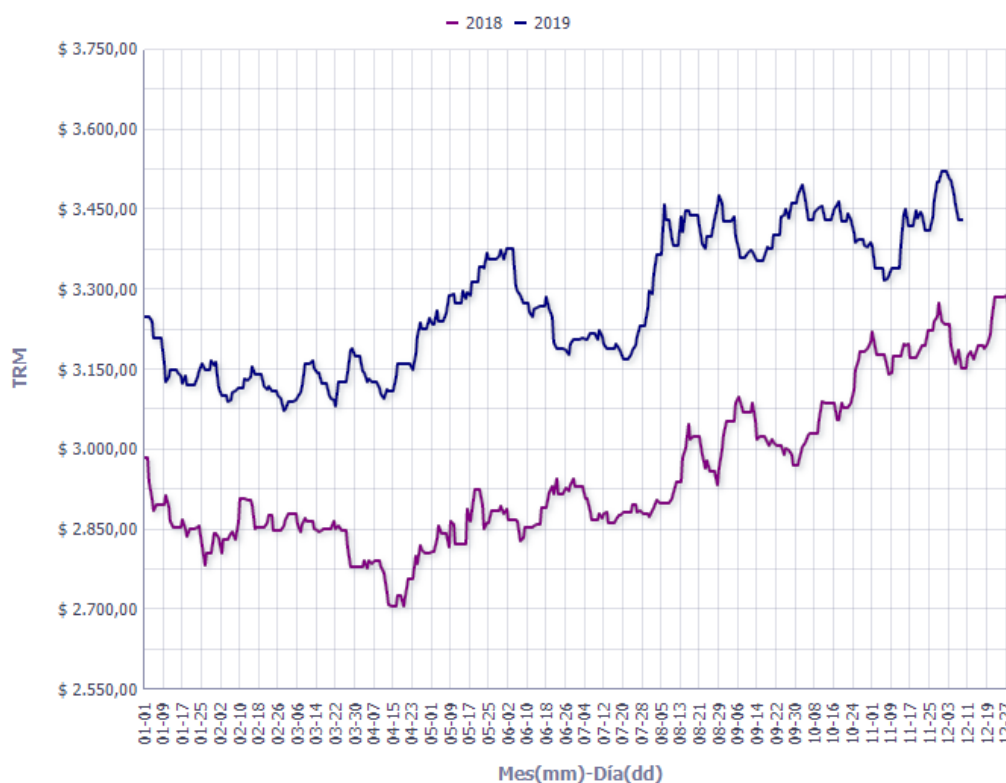
La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.

Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior. (Colombia B. d., s.f.)

Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)

Comparativo año actual y año anterior periodicidad diaria

Tabla 9. Tasa de Cambio



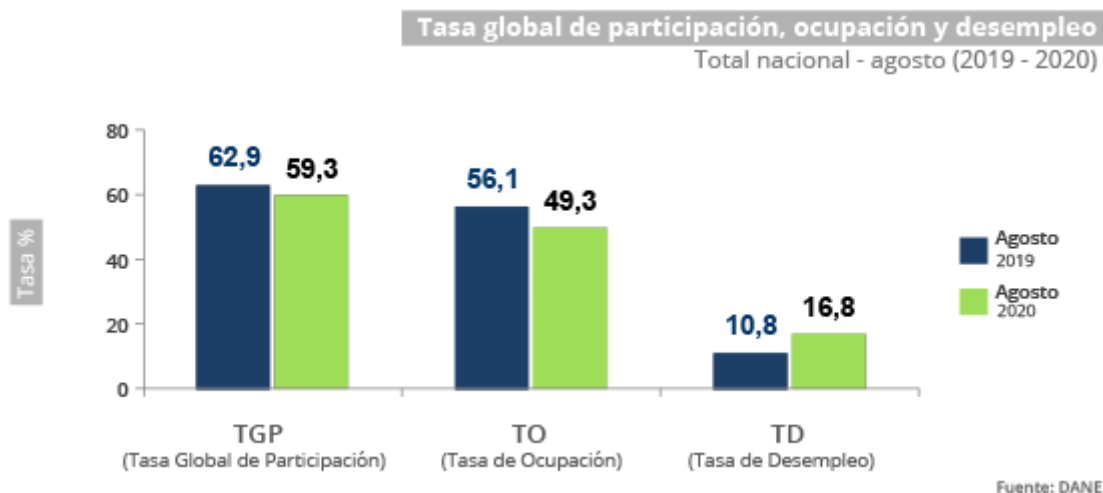
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia (www.superfinanciera.gov.co). (Colombia B. d., s.f.)

✓ Desempleo

Para el mes de agosto de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 16,8%, lo que significó un aumento de 6,0 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,8%). La tasa global de participación se ubicó en 59,3%, lo que representó una reducción de 3,6 puntos porcentuales frente a agosto del 2019 (62,9%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 49,3%, presentando una

disminución de 6,8 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (56,1%).

Tabla 10. Desempleo



Fuente: ((DANE) D. A., 2020)

Política

Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 (Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022, s.f.)

¿Qué es el Plan Nacional de Desarrollo (PND)?

Es la hoja de ruta que establece los objetivos de gobierno, fijando programas, inversiones y metas para el cuatrienio. Permite evaluar sus resultados y garantiza la transparencia en el manejo del presupuesto.

Pacto por Colombia, pacto por la equidad

El Plan Nacional de Desarrollo es un pacto por la Equidad. Este PND busca alcanzar la inclusión social y productiva, a través del Emprendimiento y la Legalidad. Legalidad como semilla, el emprendimiento como tronco de crecimiento y la equidad como fruto, para construir el futuro de Colombia.

Legalidad

Seguridad efectiva y justicia transparente para que todos vivamos con libertad y en democracia. Consolidación del Estado Social de Derecho, para garantizar la protección a la vida, honra y bienes de todos los colombianos, así como el imperio de la Ley.

Líneas

- Seguridad, autoridad y orden para la libertad: Protegeremos a los ciudadanos, la soberanía, los intereses y los activos estratégicos de la nación, y promoveremos la legalidad, la seguridad y la convivencia en el territorio nacional.
- Imperio de la ley y convivencia: La dignidad humana y las libertades individuales y colectivas se garantizarán con la prevalencia de la ley y una justicia cercana, moderna, efectiva y oportuna.
- Alianza contra la corrupción: Combatiremos la corrupción de la mano con los ciudadanos. El corrupto tendrá miedo de actuar, pues la justicia y la sanción social serán implacables.
- Colombia en la escena global: Colombia liderará la agenda regional y participará activamente en la escena global para la consolidación de la democracia y la plena vigencia del Estado de derecho en la construcción de un mundo más seguro y equitativo.
- Participación ciudadana: La legalidad se fundamenta en la participación de los colombianos en los asuntos que inciden en sus vidas, manteniendo diálogo permanente con las autoridades.

Emprendimiento

El crecimiento económico se potenciará con un entorno favorable a la creación y consolidación de un tejido empresarial sólido y competitivo.

Líneas

- Entorno para crecer: Acabaremos con el miedo a la formalidad para impulsar el emprendimiento colombiano; divulgando los beneficios y disminuyendo los costos de ser formal.

- Transformación empresarial: Bienes públicos sectoriales y adopción tecnológica que impulsen una economía diversificada y productiva.
- Un mundo de posibilidades: Impulso al comercio exterior con procesos ágiles, promoción de inversión de alto impacto, y nuevas estrategias sanitarias y comerciales para aprovechar el mercado internacional.
- Estado simple: Menos filas y trámites. Una regulación simple que impulse el desarrollo económico y la competitividad.
- Campo con progreso: Incrementaremos la inversión en el campo, lo que se traduce en mejores ingresos y trabajos de calidad, oportunidades de crecimiento para los pequeños productores, y aprovechamiento del potencial rural.
- Turismo: Desarrollo de un turismo sostenible, responsable y de calidad. Colombia debe aprovechar el buen momento que vive el sector turístico en el mundo e insertarse en el mercado como un destino innovador, diverso y de alto valor.

Equidad

Un pacto por la equidad para ampliar las oportunidades de todas las familias colombianas.

Líneas

- Primero las niñas y los niños: Invertiremos en la primera infancia, la infancia y la adolescencia para transformar Colombia: desarrollar talentos, fortalecer familias y superar todas las formas de violencia. **Los niños están en el centro de la atención.** Las inversiones para el desarrollo del capital humano desde la primera infancia hasta la adolescencia son muy bajas.
- Salud para todos con calidad y eficiencia, sostenible por todos: Mejorar el estado de salud de la población, garantizando altos estándares de calidad y satisfacción por parte de los usuarios. Salud para todos con calidad y eficiencia, sostenible por todos.
- Educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos: Educación inicial de calidad en el grado transición, bienestar en el acceso y calidad en la

educación preescolar, básica y media, educación media pertinente para los jóvenes y mayor equidad en las oportunidades de acceso a la educación superior.

- Alianza por la seguridad alimentaria y la nutrición: Propiciaremos el acceso a una alimentación adecuada para mejorar la salud y nutrición de toda la población colombiana.
- Vivienda y entornos dignos e incluyentes: Viviendas dignas y techos para todos, una de las grandes apuestas para luchar contra pobreza y la exclusión social.
- Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: Oportunidades de empleo decente, formal e incluyente para todos.
- Juventud naranja: Nuestra juventud naranja podrá potenciar sus habilidades y talentos para construir proyectos de vida legales y sostenibles en el marco de la Cuarta Revolución Industrial.
- Dignidad y felicidad para todos los adultos mayores: Adultos mayores con acceso a oportunidades de ingreso, servicios de salud y cuidado de calidad en condiciones para una vida activa y sana.
- Deporte y recreación para el desarrollo integral de los individuos, para la convivencia y cohesión social: Mayores oportunidades de práctica de actividades físicas, recreativas y deportivas, y consolidación de Colombia como un referente en eventos deportivos internacionales.
- Que nadie se quede atrás: Implementaremos el nuevo Sisbén para llegar a quien lo necesita y rediseñaremos los principales programas para la reducción de la pobreza.
- Herramientas para una política social moderna y conectada a mercados: Una mejor identificación de la población y sus necesidades le permitirá al Estado llegar a los hogares más vulnerables. Llegar a quien más lo necesite, donde más lo necesite y con lo que más necesite.

Política de apoyo a las Mipyme desde el ministerio de comercio, industria y turismo en Colombia

La Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa - MIPYMES, hace parte del Viceministerio de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en Colombia.

Nuestra principal tarea es fomentar políticas, planes y programas financieros y no financieros para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Facilitamos la comunicación entre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del país con los proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

La Dirección de Mipymes, fué creada, organizada y conformada como parte de los grupos internos de trabajo del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, para atender las necesidades del servicio y el cumplimiento oportuno, eficiente y eficaz de los objetivos, políticas y programas (Art 7º Numeral 19 Decreto 210 de Febrero 3 de 2003 del Departamento Administrativo de la Función Pública).

¿Para qué le sirve al empresario?

Los empresarios de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a través de la Dirección MIPYMES podrán acceder a herramientas cuyo objetivo es fortalecer el crecimiento consolidación de las empresas, incrementar las probabilidades de éxito a sus empresas, al tiempo que se potencializa su incursión en los mercados internacionales y facilitar la comunicación entre las Mipymes y los distintos entes involucrados en el desarrollo empresarial del país.

¿Cuál es el objetivo de la Dirección Mipymes?

Las funciones, definidas en los decretos reglamentarios (Decreto 2785 de 2006, artículo 10, que modificó al Decreto 210 del 2003).

1. Formular, implementar, proponer, concertar y evaluar las políticas, planes y programas financieros y no financieros de fomento, apoyo, modernización y fortalecimiento, que faciliten la creación de empresas en Colombia y la consolidación de nuevos mercados de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como participar y apoyar a las entidades y dependencias responsables en la formulación de la política industrial, e implementar los planes y programas de su competencia.

2. Articular los lineamientos de la política sectorial y coordinar las relaciones del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, promoviendo un trabajo conjunto entre el sector privado y público, para desarrollar una estrategia de mediano y largo plazo que busque la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas en las cadenas de bienes y servicios.
3. Representar al Ministerio ante las diferentes entidades y programas internacionales en las áreas de su competencia.
4. Apoyar la generación y desarrollo de programas que faciliten la asociatividad empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, aquellos que promuevan procesos de asociatividad empresarial y establecer programas para fortalecer las actividades económicas regionales de las micro, pequeñas y medianas empresas.
5. Propender por el desarrollo, aplicación y seguimiento de los instrumentos legales y normativos, para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, y su implementación en los servicios financieros y no financieros de apoyo a las mismas.
6. Proponer medidas e instrumentos para el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas, a los mercados nacionales e internacionales, su posicionamiento y competitividad y contribuir en su implementación.
7. Efectuar estudios que permitan identificar sectores susceptibles de otorgamiento de condiciones especiales, financieras y no financieras, encaminadas al desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.
8. Ejercer la secretaría técnica del Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Fomipyme.
9. Apoyar y coordinar las acciones de los centros, fondos, redes y sistemas de inversión que se estructuren para promover la creación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el establecimiento de parques industriales, tecnológicos, centros de investigación, incubadoras de empresas, centros de desarrollo productivo, centros de

desarrollo tecnológico, bancos de maquinaria y demás instrumentos para el fomento de las Mipymes.

10. Proponer medidas e instrumentos para el desarrollo de una cultura empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa.
11. Crear, promover y fomentar el espíritu emprendedor y la cultura exportadora y empresarial, a través de estrategias de sensibilización y capacitación dirigidas a instituciones de educaciones superiores y tecnológicas, entidades territoriales, empresarios y usuarios de comercio, industria y turismo, y ejecutar las actividades logísticas necesarias para su realización, en coordinación con las demás Direcciones del Ministerio y entidades del sector.
12. Evaluar, proponer y ejecutar programas y medidas, en coordinación con la Dirección de Productividad y Competitividad, que faciliten la creación de empresas en Colombia y la consolidación de nuevos mercados.
13. Proponer y promover la creación de consultorios empresariales en coordinación con las entidades adscritas y vinculadas al sector comercio, industria y turismo.
14. Proponer y desarrollar la política de descentralización del Plan Estratégico Exportador y de la micro, pequeña y mediana empresa, en coordinación con la Dirección de Productividad y Competitividad.
15. Mantener actualizado el sistema de información sobre el portafolio de servicios del sistema de comercio.
16. Las demás inherentes a la naturaleza y funciones de la dependencia, que le sean asignadas. (Ministerio de Comercio, s.f.)

¿QUÉ ES LA ECONOMÍA NARANJA?

Es una herramienta de desarrollo cultural, social y económico. Se diferencia de otras economías por el hecho de fundamentarse en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo se puede proteger por los derechos de propiedad intelectual.

¿Qué se busca con la política de economía naranja?

Fortalecer y crear mecanismos que permitan desarrollar el potencial económico de la cultura y generar condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones y agentes que la conforman, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se pretende propiciar condiciones para generar empleo digno en el sector cultural, apoyar la materialización de nuevas ideas creativas y productos innovadores, fortalecer los saberes ancestrales, las prácticas del patrimonio cultural y la transmisión de conocimientos tradicionales. (Colombia M. d., s.f.)

Economía Naranja: ¿la nueva locomotora?

Inspirado por su trabajo en el Banco Interamericano de Desarrollo, el Presidente Duque hizo de la llamada Economía Naranja una de sus banderas de campaña. El concepto es atractivo y el potencial para Colombia puede ser importante, pero los desafíos son enormes y la apuesta es de largo plazo. Análisis por Camilo Granada.

Cuando el Presidente Duque presentó la economía Naranja como uno de los pilares de su visión de desarrollo para Colombia, muchos reaccionaron con incredulidad e incluso ironía. El concepto empezó a usarse hace un poco más de 20 años con la intención de destacar la importancia de la cultura, las ideas, la innovación en la economía. Se le denominó como la economía creativa. Es una mezcla de actividades tradicionales, como el libro, el arte, el teatro, el cine, el patrimonio, con actividades nuevas surgidas de la tecnología, como los video juegos, los programas de computador de entretenimiento y la transformación que esas tecnologías traen a sectores como la prensa o la televisión. En esencia, es toda actividad que desarrolla el talento creativo con fines comerciales.

Así definida, la economía Naranja es una aproximación novedosa a la creación de valor y el desarrollo económico. En Colombia, según la Cuenta Satélite de Cultura del Dane, en 2016 representaba cerca de 1% del PIB y cerca de 300.000 empleos. Estas cifras son importantes más aún cuando se incluye su impacto sobre sectores como el turismo o la gastronomía. La pregunta es si puede

convertirse en el nuevo motor de la economía nacional y cómo incentivar su crecimiento.

El desafío es grande pues son actividades muy heterogéneas y que incluyen desde artesanos y microempresas hasta grandes empresas multinacionales. Las críticas vienen desde dos polos opuestos. Para algunos economistas, el concepto es demasiado vago, pues innovación, ideas y creatividad se encuentran en todos los sectores económicos y no puede ser la base de una política económica. Para algunos artistas, convertir el arte en un negocio es desvirtuar el sentido de su oficio.

Más allá de las críticas, lo cierto es que hoy en día, la tecnología y su aplicación en el mundo de la producción de contenidos son la cuarta revolución industrial. De hecho la tecnología ha permitido el surgimiento de toda una nueva economía, la llamada economía colaborativa, que conecta individuos que prestan servicios con consumidores, casos como Uber, Airbnb muestran su carácter disruptivo frente a los servicios tradicionales de transporte y hotelería.

En Colombia se han venido dando pasos en la promoción de la industria de la cultura. El Ministerio de Cultura tiene el fondo Emprende Cultura y la ley del Cine disparó en los dos últimos años la producción de cine nacional e internacional en el país. Pero la economía Naranja va mucho más allá. Se requiere de una política que incentive la innovación, el emprendimiento, la producción de patentes, de propiedad intelectual. La creatividad no se decreta. Se requiere de una estrategia multisectorial, con participación de diversas entidades de gobierno, nacional y local, del sector privado, la banca y el sector asociativo que sea capaz de promover, acompañar y rentabilizar el talento colombiano.

En el Plan de Desarrollo presentado el miércoles pasado, el gobierno delineó su estrategia para hacer realidad las promesas de la economía Naranja. Se dedican dos capítulos enteros a la economía Naranja y a la innovación y la tecnología. La tarea empieza por medirla mejor y entender mejor sus espacios. El Plan incluye 11 sectores prioritarios, desde el turismo hasta la publicidad, pasando por los medios y la generación de contenidos digitales. Pero el debate sobre su alcance sigue, aquí y en el mundo.

Las propuestas se centran en apoyos a la creación de emprendimientos (incluyendo las rebajas de impuestos incluidas en la pasada reforma), creación de políticas y fortalecimiento a programas existentes como INNpulsa, Fondo Emprender del Sena y los programas del Ministerio de Cultura. Este último será el encargado de liderar el Consejo Nacional de Economía Naranja, en el que tendrán asiento 7 ministerios y 5 entidades nacionales. Coordinar y articular iniciativas dispersas de gobierno será sin duda el principal reto para convertir la economía Naranja en la nueva locomotora de la economía nacional.

Pero no el único. Habrá que concretar las visiones en papel del Plan de Desarrollo en medidas concretas a través de CONPES, leyes, medidas. En ese aterrizaje habrá que resolver las tensiones creadas por las plataformas tecnológicas y el descontento de los prestadores de servicios tradicionales. No menor es la tarea de combatir la piratería y proteger los derechos de propiedad intelectual y artística que son la base de la economía Naranja.

Es una apuesta audaz y Colombia está aún a tiempo de subirse a ese tren. Pero no será fácil ni de corto plazo. (Dinero, 2019)

Legales

✓ Impuestos

ADIÓS AL CREE, RENTA Y RIQUEZA: EMPRESAS PAGARÍAN UN SOLO IMPUESTO

El diagnóstico para las empresas es poco alentador: hay una gran desigualdad en el tratamiento entre sectores y compañías, son pocas las que pagan y el peso es mayor para quienes no cuentan con beneficios de zonas francas, contratos de estabilidad jurídica o exenciones importantes.

Ante la pérdida de competitividad que han tenido las empresas por esta situación, la Comisión señala que la tributación a las empresas debe ser más sencilla y eliminar los desincentivos a la inversión y al crecimiento.

En ese sentido, plantea eliminar el Cree y su sobretasa, el impuesto de renta y complementarios y el del patrimonio (riqueza) y crear un solo tributo.

Este sería el Impuesto a las Utilidades Empresariales (IUE), que sería una tarifa única de entre 30 y 35 por ciento, dependiendo del análisis que haga el Gobierno sobre el tema.

Dicho tributo se basaría en las utilidades contables que se calculan utilizando las Normas Internacionales de Información Financiera (Niif), que ya están en proceso de adopción por parte de las firmas colombianas.

La idea es facilitarle los trámites a las empresas y darles más certidumbre a los empresarios, permite que haya un tratamiento uniforme y además frena el uso de exenciones, deducciones y otros mecanismos relacionados con la generación de utilidades.

Aquí, la Comisión recomienda que solo puedan descontarse los impuestos pagados en el exterior, el 20% del valor de los gastos en investigación, desarrollo e innovación y el 30% de las donaciones a empresas sin ánimo de lucro.

Otro de los planteamientos es elevar el impuesto sobre la renta presuntiva de 3 a 4 por ciento, y gravar las ganancias ocasionales como renta ordinaria.

Igualmente, los dividendos serán gravados, y en el caso de las personas jurídicas podrán tener un descuento del 20 por ciento. Y, cuando se reparten estos recursos a sociedades cerradas o extranjeras, le harán una retención del 15 por ciento, pero la idea es que no haya doble tributación. (Portafolio, 2016)

Impuestos a las empresas en el país, ¿qué tan pesados son?

Alrededor de la tributación empresarial, como muchas otras verdades relacionadas con el pago de impuestos en Colombia, continúa habiendo una cierta nebulosa, toda vez que, según el informe 'Paying taxes 2018', del Banco Mundial y PricewaterhouseCoopers (PWC), la tasa total de impuestos y contribuciones que pagan las empresas en Colombia está en 69,8 por ciento: 22,2 por ciento recaen directo sobre las ganancias; 18,6 por ciento están ligados a impuestos laborales y 29 por ciento se pagan por otros impuestos.

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

No obstante, hay que precisar que la medición de PWC, que según Carlos Mario Lafaurie, director de impuestos de esa firma, “parte de una empresa tipo”, no refleja aún algunas reducciones que expone el portal Gobierno en Línea, entre las que se destacan la rebaja de impuestos a la nómina o parafiscales, desde el 29,5 por ciento en 2012 a 16 por ciento en el 2018; disminución del impuesto de renta del 40 por ciento, a 34 por ciento en este año y a 33 por ciento en el próximo. Más aún si dicho porcentaje, según se aprecia en las estadísticas de PWC, termina siendo inferior a esa tasa (por algunos beneficios).

De igual manera, el impuesto al patrimonio fue tumbado para las personas jurídicas, sin contar con la eliminación de aranceles para más de 3.000 materias primas y bienes no producidos en el país. (Manchego, 2018)

✓ IVA

El IVA es un impuesto indirecto; es decir, que recae sobre los costos de producción y venta de las empresas y se devenga de los precios que paga el consumidor final, es decir usted, por dichos productos.

En Colombia la tarifa general del IVA es del 19% y es aplicable tanto a bienes como servicios, que pueden ser gravados, excluidos, exentos o no sometidos. Los primeros (gravados) son aquellos a los que se les aplica una tarifa; los segundos (excluidos) a los que por disposición legal no causan el impuesto a las ventas; los terceros (exentos), aquellos gravados a tarifa de 0% y los últimos (no sometidos) son los que no están catalogados en el régimen del impuesto sobre las ventas. (Asobancaria, s.f.)

Tecnológicas

✓ Desarrollo de las TICS

A pesar de los evidentes avances que Colombia muestra en áreas como uso de Internet y de nuevas tecnologías (por ejemplo, telefonía móvil), el país sigue siendo uno de los últimos en los diferentes escalafones de competitividad tecnológica en el plano internacional. Esto se desprende del 'Benchmarking IT Industry Competitiveness 2008', un estudio realizado por la revista The Economist y patrocinado por la organización Business Software Alliance (BSA).

Según el reporte Colombia se ubica en el puesto 52 entre 66 países, con una calificación total de 25,4 puntos sobre 100. Estados Unidos es el primero en el ranking (74,6 puntos), Taiwán es segundo (69,2) y Reino Unido tercero (67,2).

Entre los 10 países americanos evaluados, Colombia ocupa el octavo lugar, superando tan solo a Perú y Ecuador, que alcanzaron puntajes de 24,8 y 24,5, respectivamente. Además de Estados Unidos, por encima de Colombia se ubican Canadá, Chile, Brasil, México, Argentina y Venezuela. Esta es la segunda vez que The Economist elabora el estudio. El año pasado Colombia ocupó el puesto 51 entre 64 países, con una calificación total de 25,7 puntos.

De acuerdo con el reporte, Colombia ha avanzado en el establecimiento de una política general para el desarrollo de la tecnología, pero falla en los aspectos prácticos.

El país, por ejemplo, sale bien librado al brindar un ambiente propicio para la generación de negocios tecnológicos y establecer un entorno legal claro para el avance del sector. No obstante, falla en puntos relevantes como capital humano, infraestructura y entorno de investigación y desarrollo. (TIEMPO, Colombia se raja en competitividad tecnológica, 2008)

Ambiental

✓ Normatividad para las empresas

Ley ambiental colombiana requiere cumplimiento por parte de las empresas para la preservación del medio ambiente

"El que no tengan el tamaño o la escala no les excusa del cumplimiento de la norma centrada en el vertimiento, publicidad visual exterior, reciclaje entre otras iniciativas". (CARACOL, 2010)

Colombia cuenta con una legislación ambiental bastante fuerte pero que pocas empresas conocen y cumplen a cabalidad, por lo cual el Decreto 1299 de 2008 que reglamenta el artículo octavo de la Ley 1124 de 2007, expone la obligación de cada organización, para que desarrolle su actividad productora en el país, mediante la implementación y respeto por la norma ambiental. La Ley suscita: "Todas las empresas a nivel ambiental deben tener un departamento de gestión ambiental dentro de su organización para velar por el cumplimiento de la normatividad ambiental de la República," según lo anterior se exige la implementación de un Departamento de Gestión Ambiental en las empresas medianas y grandes, que tengan código CIIU industrial, es decir que su operación económica este reglamentada y estandarizada a nivel internacional, por lo cual se ven obligadas a tener este departamento, "lo importante es que todas las empresas independientemente de su tamaño cumplan con la norma ambiental, es decir, con las leyes, decretos y resoluciones que tiene que ver con el monitoreo e impacto ambiental que puedan tener" dijo Hildegard Heins Gerente de Equilibrium Consulting Group. La Sentencia 486 de la Corte Constitucional del 22 de julio de 2009, excluye a las micro y pequeñas empresas de cumplir esta regla, ya que la implementación de esta norma ambiental requiere de una inversión económica que pone en riesgo su viabilidad y rentabilidad

Esta ley no plantea sanciones, estas deben ser impuestas por cada autoridad departamental teniendo en cuenta las fechas establecidas, en Bogotá, por ejemplo, la Secretaría de Ambiente ya cerró las fechas de registro de los Departamento de Gestión Ambiental, el procedimiento a seguir por parte de la Secretaría, es el seguimiento a las empresas que registraron sus departamentos y las visitas a las empresas que no hayan inscrito su departamento para conocer el motivo de porque no lo hicieron

"lo importante y lo que se debe tener en cuenta, es que más que inscribir el departamento, es la gestión de las empresas para difundir el mensaje y el espíritu de la norma y la implementación del Departamento de Gestión Ambiental" afirmó

la Gerente de Equilibrium Consulting Group, empresa dedicada a la sostenibilidad y a la estrategia ambiental; se encarga de asesorar a todas las empresas independientemente de su actividad, convirtiéndolas en empresas sostenibles mediante la utilización adecuada y minimizada de los recursos como el agua, la energía etc

El decreto 1299 de 2008 que trasciende la norma, en uno de sus artículos habla de la obligación de las empresas de tener sistemas y proyectos que contribuyan al aumento de su sostenibilidad de manera continua, evaluando la implementación de proyectos que busquen disminuir el impacto ambiental de las actividades de la empresa y la creación de conciencia

Este último ítem es el de mayor importancia, la falta de conciencia ambiental es la gran falencia no solo de las empresas sino de la sociedad en general, el problema en las organizaciones trasciende debido al miedo a un cambio, al desconocimiento de la norma y a inversiones que puedan llevarlos a la banca rota, pero para la Gerente de Equilibrium" el que no tengan el tamaño o la escala no los excusa del incumplimiento de la norma, centrada en el vertimiento, publicidad visual exterior, reciclaje entre otras iniciativas". Sean grandes, medianas, pequeñas o micro empresas todas deben tomar conciencia de la importancia de preservar el medio ambiente, del uso adecuado de los recursos naturales y de iniciativas que contribuyan a disminuir las causas de actividades que atentan contra la preservación de éste.

ISO 14001 ¿Cuáles son las leyes que las empresas deben conocer?

La legislación sobre medio ambiente es muy amplia y compleja, por este motivo las organizaciones pequeñas pueden encontrar dificultades al cumplirla. De esta necesidad surge la norma ISO 14001, para facilitar el cumplimiento de la legislación ambiental.

Las pymes suelen tener diferentes dificultades que atender, lo que le deja poco margen a la acción en todo que se no sea una prioridad. Si le añadimos las diferentes obligaciones que se aplican a las diferentes actividades, las numerosas autorizaciones, los registros y los requisitos que se encuentran

relacionados con la prevención de impactos al medio ambiente. Se pueden alcanzar niveles de complejidad insospechados.

Los directivos de las pymes deben pensar en contratar los servicios de expertos para poder ofrecer una respuesta a la estricta legislación. En modo reactivo, perdiendo tiempo y, en muchas ocasiones, poder adquisitivo.

Si se encuentra identificado con esta descripción, durante este artículo podrá encontrar respuesta a muchas de sus preguntas. A continuación, estableceremos un listado genérico en el que se incluyan las principales leyes ambientales que debería tener presente cuando comiences a crear su propia organización.

Todas deben ser de su conocimiento, y en la medida de lo posible se recomienda profundizar en cada una para evitar problemas a medio o largo plazo.

Ley de responsabilidad ambiental

La ley básica para las pymes es la responsabilidad ambiental. Se aplica a diferentes actividades económicas y regula la responsabilidad a la hora de prevenir, evitar y reparar daños ambientales. La ley establece la responsabilidad de los operadores causantes de los daños. Las pymes deben conocer bien esta ley para saber cuáles son los límites a la hora de respetar el medio ambiente.

Ley de aguas

De esta ley sacamos que se obliga a las organizaciones que originen o pudieran originar vertidos, a gestionar autorizaciones administrativas para poder hacerlo.

Ley de residuos y suelos contaminados

Se aplica a todas las organizaciones. Se definen las obligaciones de las actividades que generan residuos, los documentos que se deben tramitar, etc. Es una de las leyes más importantes en materia ambiental para pymes.

Ley de envases y residuos

Su ámbito de aplicación se reduce a las empresas que son agentes relacionados con productos envasados. Sin embargo, se considera bastante importante

porque se debe incluir en el plan empresarial la prevención de residuos de envases para evitar problemas legales.

Ley de ruido

La ley de ruido establece diferentes sanciones que pueden llegar hasta los 300.000 euros por infracciones cuando se superan los límites establecidos en cuanto a contaminación acústica. Es una norma básica que conviene revisar antes de comenzar la actividad.

Ley de evaluación ambiental

Es un texto preventivo que invita a las organizaciones a desarrollar un estudio de evaluación ambiental antes de conseguir la aprobación e inicio de la actividad. Este instrumento incorpora algunas novedades de tramitación. Es necesario que se conozca la ley y sus actualizaciones para poder tener licencia de obra y desarrollar los programas de mitigación a efectos ambientales.

Ley de calidad del aire y protección de la atmósfera

La calidad del aire y la protección de la atmósfera establecen todas las actividades que son mucho más contaminantes, es decir, aquellas que ya sea por su ubicación o por los procesos que lleva a cabo, requieren de un régimen de control específico. Es necesario que se revise si la actividad de su pyme se encuentra en este catálogo y qué tipo de procedimientos de autorización o notificación de actividades se deben tramitar.

Ley de derechos de emisión de gases de efecto invernadero

Se regula la emisión de gases de efecto invernadero. La ley exige a las instalaciones cumplir con los requisitos para el comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero. Conviene conocerla, de forma especial si se trata de una actividad industrial y otras que se detallan en la propia ley. (Nueva ISO 14001, 2015)

Internacional

✓ Importaciones

De acuerdo con las declaraciones de importación registradas ante la DIAN en septiembre de 2019, las importaciones fueron US\$4.200,4 millones CIF y presentaron un crecimiento de 3,8% con relación al mismo mes de 2018. Este comportamiento obedeció principalmente al aumento de 24,7% en el grupo Combustibles y productos de las industrias extractivas.

Tabla 11. Valor de las importaciones (millones de dólares)



Fuente: DANE. DIAN.

En septiembre de 2019, las importaciones de Manufacturas participaron con 76,0% del valor CIF total de las importaciones, seguido por productos Agropecuarios, alimentos y bebidas con 14,7%, Combustibles y productos de las industrias extractivas con 9,2% y otros sectores 0,2%. (DANE, Importaciones , s.f.)

✓ Exportaciones

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en octubre de 2019 las ventas externas del país fueron US\$3.319,5 millones FOB y presentaron una disminución de 11,9% en relación con octubre de 2018; este resultado se explicó principalmente por la caída de 24,6% en las

ventas externas del grupo de Combustibles y productos de las industrias extractivas. (DANE, Exportaciones , s.f.)

Tabla 12. Valor de las exportaciones (millones de dólares)



Fuente: DIAN. DANE

Fuente: DIAN. DANE.

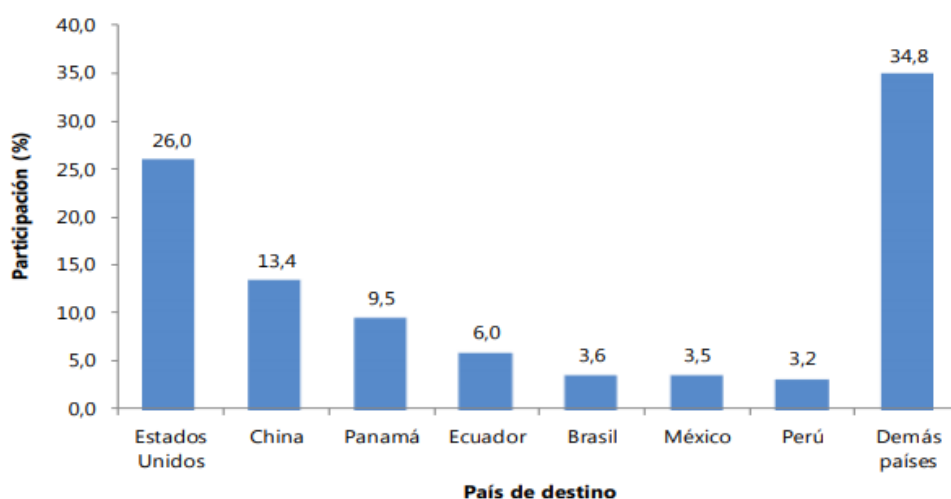
En el mes de referencia, las exportaciones de Combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 52,4% del valor FOB total de las exportaciones; así mismo, Manufacturas con 24,1%, Agropecuarios, alimentos y bebidas 18,6%, y otros sectores con 4,9%.

En octubre de 2019 se exportaron 18,4 millones de barriles de petróleo crudo, lo que representó un crecimiento de 6,5% frente a Octubre de 2018.

EXPORTACIONES SEGÚN PAÍS DE DESTINO

En octubre de 2019, Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas con una participación de 26,0% en el valor FOB total exportado; le siguieron en su orden las participaciones de: China, Panamá, Ecuador, Brasil, México y Perú.

Tabla 13. Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones según país de destino. Octubre 2019



Fuente: DIAN – DANE (EXPO)

✓ **Tratados comerciales**

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO VIGENTES EN COLOMBIA (Centro Virtual de Negocios (CVN), 2016)

Un tratado de libre comercio permite aumentar la comercialización de productos entre países. Esto genera modernización en la producción de un país, aumenta empleo, la población de los países cuenta con variedad de productos y permite la creación de nuevas empresas con inversiones extranjeras. En algunos de los tratados se definen condiciones sobre precios y cantidad de los productos, entre otros. Actualmente, Colombia tiene tratados de libre comercio en vigencia, algunos suscritos y otros con negociaciones en curso. En este post mencionaremos los tratados de libre comercio vigentes en Colombia.

1: TLC Colombia – México

Este acuerdo se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigencia el día 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994.

Incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios, y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel.

En agosto de 2009 y luego de dos años de negociaciones, Colombia y México finalizaron los trabajos de adecuación del TLC y suscribieron cinco decisiones contenidas en un protocolo modificatorio referidas al acceso a mercados, las adecuaciones a las reglas de origen, el Comité Regional de Insumos, las facultades adicionales a la Comisión Administradora y el cambio de nombre del Tratado. Esta profundización del Acuerdo está vigente desde el 2 de agosto de 2011.

2: MERCOSUR.

El ACE 59 se suscribió el 18 de octubre de 2004 y fue aprobado por el Congreso de la República de Colombia mediante la Ley 1000 de 2005, la cual fue declarada exequible por la Corte Constitucional mediante sentencia C-864 del 18 de octubre de 2006. La duración del Acuerdo es indefinida y entró en vigor bilateralmente entre Colombia con Argentina, Brasil y Uruguay el 1 de febrero de 2005, y con Paraguay el 19 de abril de 2005.

El Acuerdo busca conformar una Zona de Libre Comercio a través de un Programa de Liberación Comercial, que se aplica a los productos originarios y procedentes de los territorios de las Partes Signatarias. Dicho programa consiste en desgravaciones bilaterales progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada Parte Signataria. Se acordaron cronogramas de desgravación hasta de 15 años, los cuales finalizan el 1 de enero de 2018, lo que significa que, para este año, cerca del 85% de los productos se encuentran totalmente desgravados.

3: TLC Salvador, Guatemala, Honduras.

Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras) inician negociaciones para la firma de un tratado de libre comercio que les permita a los cuatro países mejorar las condiciones de acceso a sus respectivos mercados, aprovechar las complementariedades de sus economías, así como promover las inversiones mutuas, con miras a lograr mayores niveles de desarrollo que beneficien a la población.

Las negociaciones se realizaron entre mayo de 2006 y marzo de 2007. El Acuerdo fue firmado el 9 de agosto de 2007 en Medellín Colombia, radicado en el Congreso colombiano en febrero 20 de 2008 quien lo ratificó el 3 de junio. Obtuvo sanción presidencial el 30 de julio de 2008 con Ley 1241. Fue declarado exequible por la Corte Constitucional, el 8 de julio con Sentencia C-446 de 2009, que se notificó el 23 de septiembre de 2009.

4: Colombia – Canadá.

El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Lima, Perú, el 21 de noviembre de 2008, y “el canje de notas que corrige el acuerdo de libre comercio entre Colombia y Canadá” el 18 y 20 de febrero de 2010. El acuerdo fue aprobado mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009 por el Congreso colombiano. El acuerdo entró en vigor el 15 de agosto de 2011.

5: Colombia – Unión Europea.

El Acuerdo Comercial entre Colombia, la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra, fue firmado en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012.

El Parlamento Europeo aprobó el Acuerdo el 11 de diciembre de 2012, y posteriormente notificó la culminación de sus trámites internos para la aplicación provisional del Acuerdo el 27 de febrero de 2013.

Colombia, inició trámite interno para su aprobación en el Congreso de la República en el mes de noviembre de 2012, hasta el 5 de junio de 2013, finalizando con la sanción del Presidente Juan Manuel Santos, mediante la Ley 1669 del 16 de julio de 2013. Sin embargo, el Acuerdo continúa su trámite ante la Corte Constitucional.

Se dio aplicación provisional al Acuerdo a partir del 1 de agosto de 2013.

6: Colombia – Corea.

El acuerdo se negocia desde el año 2009. Entra en vigor en el mes de julio del presente año (2016).

El 96% de la oferta exportable de la industria colombiana entrará de inmediato al país sin pagar aranceles. El 56% entrará con beneficios arancelarios desde la puesta en marcha del acuerdo y hasta en un plazo de 5 años. Luego, un 25% se desgravará hasta en 10 años y el 19% restante en un plazo mayor a 10 años.

Aprobado por medio del Decreto 1078 del 30 de junio de 2016.

7: Alianza del Pacífico.

La Alianza del Pacífico es un mecanismo de articulación política, económica y de cooperación e integración entre Chile, Colombia, México y Perú, establecido en abril de 2011 y constituido formal y jurídicamente el 6 de junio de 2012, con la suscripción del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico.

Otros tratados de libre comercio vigentes en Colombia:

***EFTA:** acuerdo con países de la asociación europea, Suiza y Liechtenstein. Suscrito el 25 de noviembre de 2005 y entró en vigor en el año 2011.

***Cuba:** suscrito en el año 2000. Entra en vigor el 10 de julio de 2001.

***Nicaragua:** adoptado por el decreto 2500 de 1985.

***Estados Unidos:** suscrito en el año 2006. Entró en vigor en el año 2011.

***Costa Rica:** suscrito en el año 2013. Entra en vigor el 29 de julio de 2016.

7.2 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se conocerán algunas de las áreas más importantes para la empresa INNOVA MUEBLES, donde se identificaran aspectos tanto positivos como negativos con el objetivo de corregir las fallas que tiene la empresa y así optimizar los puntos más fuertes.

7.2.1 Diagnóstico del sistema actual de la empresa Innova Muebles

Se le realizara un diagnostico a la empresa INNOVA MUEBLES para analizar sus principales áreas, conocer un poco de sus inicios, como se maneja la producción, las finanzas, las operaciones de la empresa para así plantear estrategias para resolver los problemas encontrados.

7.2.2 Reseña histórica de la empresa Innova Muebles

“Innova Muebles” es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de muebles para salones de belleza y barberías. La empresa se constituyó el 4 de noviembre del 2013 por Arles Duban Fernández dueño y administrador en la ciudad de Cali – Valle.

La empresa tuvo sus inicios en el barrio la unión de la ciudad de Cali donde se mantiene aproximadamente dos años. El primer local que instalo Innova Muebles fue en el barrio el centro en el centro comercial belleza plaza el 16 de enero del 2014 y hasta el momento el local continua abierto.

Innova Muebles comenzó con seis trabajadores los cuales eran el gerente, los encargados de la producción y la venta de los productos. Por consiguiente, se mudan a otro lugar en el barrio Bretaña, también el ciudad de Cali, donde también continúan por dos años. Después se abrió el segundo local el 15 de mayo del 2014.

Por consiguiente por falta de espacio y que la empresa creció se necesitaba más espacio donde se pueda aumentar la producción; el gerente toma la decisión de mudarse al barrio Saavedra Galindo donde están actualmente, cuentan con

dieciséis trabajadores los cuales se encargan de las áreas de gerencia, producción, bodega, exhibición y ventas. Además, en el punto de fábrica también cuentan con un local para la atención al cliente.

Hasta el momento la empresa cuenta con redes sociales como Facebook, Instagram y página web.

7.2.3 Logo de la empresa Innova Muebles Ilustración 5.



Fuente: Proporcionada por el gerente

✓ Área financiera y contable
Utilidades

Tabla 14. Balance general

INNOVA MUEBLES			
Balance General 2017 – 2018			
CUENTAS	2017	2018	2019
DISPONIBLE	125.440.000	156.800.000	188.160.000
Caja	50.240.000	62.800.000	75.360.000
Bancos	75.200.000	94.000.000	112.800.000
INVENTARIOS	48.000.000	60.000.000	72.000.000
Suministros	48.000.000	60.000.000	72.000.000
PROP. PLANTA Y EQUIPO	28.000.000	35.000.000	42.000.000
Maquinaria y equipo	18.000.000	22.000.000	26.400.000
Muebles y enseres	2.800.000	3.500.000	4.200.000
Equipos de oficina	3.200.000	4.000.000	4.800.000
Equipos de transporte	4.000.000	5.000.000	6.000.000
DEPREIACIÓN ACUMULADA	2.800.000	3.500.000	4.200.000
Maquinaria y equipo	1.800.000	2.250.000	2.700.000
Muebles y enseres	280.000	350.000	420.000
Equipos de oficina	320.000	400.000	480.000
Equipos de transporte	400.000	500.000	600.000
TOTAL ACTIVOS	204.240.000	255.300.000	306.360.000
PASIVOS			
OBLIGACIONES FINANC.	72.000.000	90.000.000	108.000.000
Obligaciones bancos	72.000.000	90.000.000	108.000.000
PROVEEDORES	16.000.000	20.000.000	24.000.000
Nacionales	16.000.000	20.000.000	24.000.000
IMPUESTO Y GRAVÁMENES	590.400	738.000	885.600
Industria y comercio	590.400	738.000	885.600
TOTAL PASIVOS	88.590.400	110.738.000	132.885.600
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	40.000.000	50.000.000	60.000.000
Capital persona natural	40.000.000	50.000.000	60.000.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	75.649.600	94.562.000	113.474.400
Utilidad del ejercicio	75.649.600	94.562.000	113.474.400
TOTAL PATRIMONIO	115.649.600	144.562.000	173.474.400
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	204.240.000	255.300.000	306.636.000

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 15. Estado de Resultados

INNOVA MUEBLES			
Estado de Resultados 2017 – 2018 – 2019			
	2017	2018	2019
Ventas	172.000.000	215.000.000	258.000.000
Costo de ventas	72.000.000	90.000.000	108.000.000
Costo de operación	72.000.000	90.000.000	108.000.000
Utilidad bruta ventas	100.000.000	125.000.000	150.000.000
TOTAL GASTOS	24.350.400	30.438.000	36.525.600
Gasto de personal	17.600.000	22.000.000	26.400.000
Sueldos	17.600.000	22.000.000	26.400.000
Impuestos	590.400	738.000	885.000
Industria y comercio	590.400	738.000	885.000
Servicios	3.840.000	4.800.000	5.760.000
Servicios públicos	3.200.000	4.000.000	4.800.000
Teléfono	640.000	800.000	960.000
Gastos diversos	2.320.000	2.400.000	2.880.000
Elementos de aseo	1.120.000	1.400.000	1.680.000
Útiles, papelería y fotocopias	800.000	1.000.000	1.200.000
Combustible	400.000	500.000	600.000
UTILIDAD	75.649.600	94.562.000	113.474.400

Fuente: Elaborado por el autor

Capital neto de trabajo

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. (Pérez Porto & Merino, 2009, actualizado 2012)

Tabla 16. Capital neto de trabajo

	2017	2018	2019
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo (cajas y bancos)	125.440.000	156.800.000	188.160.000
Inventarios	48.000.000	60.000.000	72.000.000
TOTALES	173.440.000	216.800.000	260.160.000
PASIVOS CORRIENTES			
Obligaciones bancarias	75.200.000	90.000.000	108.000.000
Proveedores	16.000.000	20.000.000	24.000.000
TOTALES	91.200.000	110.000.000	132.000.000

Activo cte. – Pasivo cte.	82.240.000	106.800.000	128.160.000

Fuente: Elaborado por el autor

El capital neto de trabajo, obtenido de la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente, arroja para todos los años de análisis saldos positivos que alcanzan para cubrir las obligaciones laborales y los impuestos si hubiese necesidad de pagarlos.

Razón Corriente

La Razón Corriente o también llamada Liquidez Corriente es un indicador financiero que pertenece a la categoría de los Ratios Corrientes o Índices de Liquidez.

Por definición la Liquidez Corriente es una razón financiera que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

El Índice de Liquidez Corriente se expresa de forma numérica y representa la cantidad de veces que cubren las cuentas del Activo Corriente a las cuentas del Pasivo de Corto Plazo. (Somos Finanzas Blog especializado en finanzas corporativas , s.f.)

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo Corriente

Tabla 17. Razón corriente

	2017	2018	2019
Activo corriente	173.440.000	216.800.000	260.160.000
Pasivo corriente	91.200.000	110.000.000	132.000.000
	1,90	1,97	1,97

Fuente: Elaborado por el autor

Quiere decir que la empresa por cada peso que debe, tiene 1,90 pesos en el año 2017 y 1,97 pesos en el 2018 y 2019 para pagar o respaldar la deuda.

La rotación de cuentas por cobrar y la salida de los productos para cumplir el ciclo económico se están dando en buena medida, lo que permitirá que para la

empresa en años posteriores podrá cumplir con todas las obligaciones y con la productividad.

Rotación de cuentas por cobrar:

La empresa no tiene inconvenientes con dicha rotación porque vende todo de contado.

Rotación de inventarios:

La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado.

La rotación de inventarios permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). Con ello determinamos la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa. (Gerencie.com , 2019)

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los productos vendidos}}{\text{Promedio de m/cías en existencia}}$$

Tabla 18. Rotación de inventarios

Años	2017	2018	2019
Costo de los productos vendidos	72.000.000	90.000.000	108.000.000
Promedio de m/cías en existencia	48.000.000	60.000.000	72.000.000
Rotación en veces	1,5	1,5	1,5

Fuente: Elaborado por el autor

Tomando los análisis anteriores se puede decir que la empresa puede cumplir con sus obligaciones, pago a proveedores, pago de insumos, pago de trabajadores y hace que la rotación de inventarios se genere.

Rentabilidad

El análisis de la rentabilidad mide la capacidad de generación de utilidades por parte de la empresa, indica la eficiencia como se han utilizado los activos de la empresa, lo cual tiene incidencia no solo en el margen de utilidad, sino también en el volumen de inversión en activos utilizados para ello. Tiene por objeto apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. (López Mendez & García Arboleda , 2013)

Margen operacional

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado. (Bolsa de valores , s.f.)

Margen operacional: Utilidad operacional / Ventas netas = %

Tabla 19. Margen operacional

Años	2017	2018	2019
Utilidad operacional	75.649.600	94.562.000	113.474.400
Ventas netas	172.000.000	215.000.000	258.000.000
Margen operacional	43,98%	43,98%	43,98%

Fuente: Elaborado por el autor

Rentabilidad de las ventas

Mide la utilidad antes de descontar los impuestos de renta, podría decirse que la utilidad final de las ventas, una vez descontados todos los gastos. Es la utilidad con la que cuenta la empresa. (López Mendez & García Arboleda , 2013)

Rentabilidad de las ventas = Utilidad neta / Ventas netas x 100 = %

Rentabilidad del patrimonio

Mide el rendimiento de las utilidades acumuladas, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad del mercado. (López Mendez & García Arboleda , 2013)

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio} \times 100 = \%$$

Tabla 20. Rentabilidad del patrimonio

Años	2017	2018	2019
Utilidad neta	75.649.600	94.562.000	113.474.400
Patrimonio	115.649.600	144.562.000	173.474.400
Rentabilidad del patrimonio	65%	65%	65%

Fuente: Elaborado por el autor

Este indicador muestra una rentabilidad del patrimonio, lo cual para la empresa se convierte en una fortaleza. (López Mendez & García Arboleda , 2013)

Rentabilidad de los activos

Mide la proporción de los activos comparado con las utilidades generadas por la empresa, la eficiencia con que están siendo utilizados. (López Mendez & García Arboleda , 2013)

$$\text{Rentabilidad de los activos} = \text{Utilidad neta} / \text{Activo total} \times 100 = \%$$

Tabla 21. Rentabilidad de los activos

Años	2017	2018	2019
Utilidad neta	75.649.600	94.562.000	113.474.400
Activo total	204.240.000	255.300.000	306.360.000
Rentabilidad de los activos	37%	37%	37%

Fuente: Elaborado por el autor

Para los dos años analizados, la rentabilidad de los activos no muestra un rendimiento por encima de la tasa de rentabilidad del mercado financiero.

Análisis de endeudamiento

Con el análisis de endeudamiento se está midiendo el riesgo que asume la empresa tomando deuda, el efecto sobre la rentabilidad de las ventas, del patrimonio y de los activos. (López Mendez & García Arboleda , 2013)

Endeudamiento total

Con este indicador se miden los diferentes tipos de deuda que la empresa posee con diferentes entes. (López Mendez & García Arboleda , 2013)

Endeudamiento total = Total pasivos con terceros / Activo total x 100 = %

Tabla 22. Endeudamiento total

Años	2017	2018	2019
Total pasivos con terceros.	88.590.400	110.738.000	120.885.600
Activo total	204.240.000	255.300.000	306.360.000
Endeudamiento total	43,37%	43,37%	39,45%

Fuente: Elaborado por el autor

Los anteriores resultados indican en que porcentaje está comprometido cada peso invertido en la empresa.

Como un análisis general se puede establecer que la empresa se encuentra en un buen estado económico dado que cuenta con un buen número de ventas mensuales y al final del año nos arroja un buen valor de ganancia neta, aumentando un 25% respecto al año anterior.

Cabe resaltar que este crecimiento exponencial se puede interpretar como un poco normal pero esto se puede asimilar con las falencias que tiene la empresa en sus sistemas contables, siendo este último un punto principal en el que se debe realizar fuertes ajustes para tener un mejor sistema de control y poder generar unas metas más claras y eficaces que le permitan a la empresa tener un crecimiento exponencial mayor al 10% trimestral, todo esto se hace con el fin de posicionar a la empresa en una mejor etapa productiva y que la competencia nos

tenga como una empresa referente en el área en la cual nos estamos desempeñando.

✓ **Área administrativa**

La empresa INNOVA MUEBLES no cuenta con una planeación estratégica, sin embargo la gerencia plantea la ejecución de metas y objetivos en conjunto con los vendedores.

✓ **Área de producción**

En el área de producción INNOVA MUEBLES, cuenta con dos proveedores de cada material para la producción de los muebles, los proveedores fueron seleccionados con cuidado procurando que sea confiables para establecer alianzas estables y de este modo garantizar la mayor calidad de los productos.

Materia prima:

- Madera
- Tablas
- Espuma
- Tela
- Pegare
- Tubos
- Tornillería
- Grifería
- Vidrios, espejos
- Cromo
- Cartón

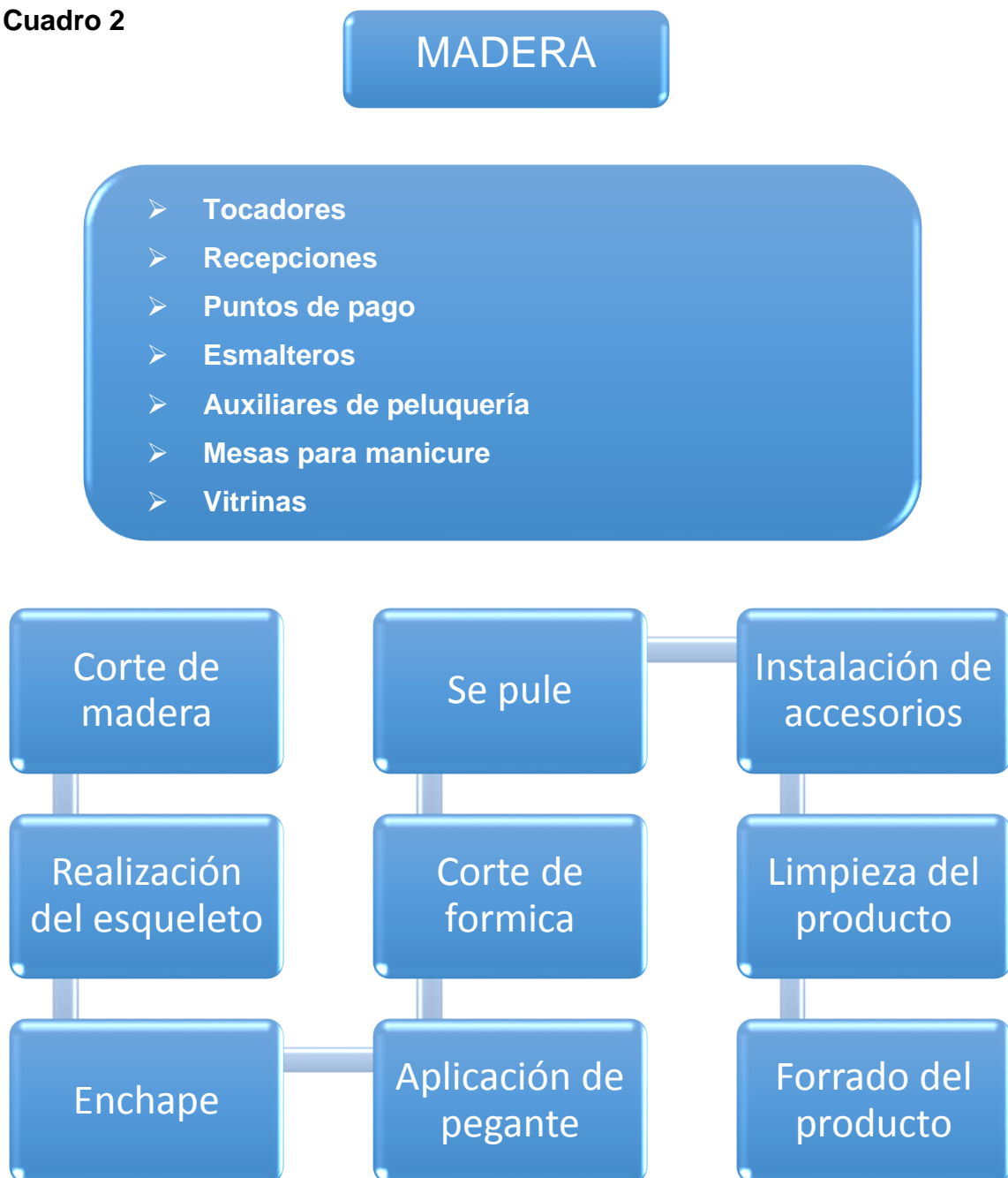
Respecto a los inventarios, la empresa realiza un control a través de un programa computarizado el cual otorga la información exacta de la cantidad de los productos disponibles. INNOVA MUEBLES es una empresa que maneja poco inventario ya que la mayoría de las veces los clientes eligen sus muebles a su gusto, por lo cual sería sobre pedido.

En cuanto a las instalaciones de la empresa, en su punto de fábrica cuentan con maquinaria y oficinas adecuadas, sus condiciones son aceptables y los colaboradores trabajan con normalidad cada uno en su puesto de trabajo.

Por consiguiente se realiza un mapa de procesos donde se puede conocer cómo se realiza un mueble según las especificaciones de los clientes o cualquier mueble para tener de muestra o llevar a inventario.

7.3 Mapa de procesos para la elaboración de los productos en Innova Muebles.

Cuadro 2

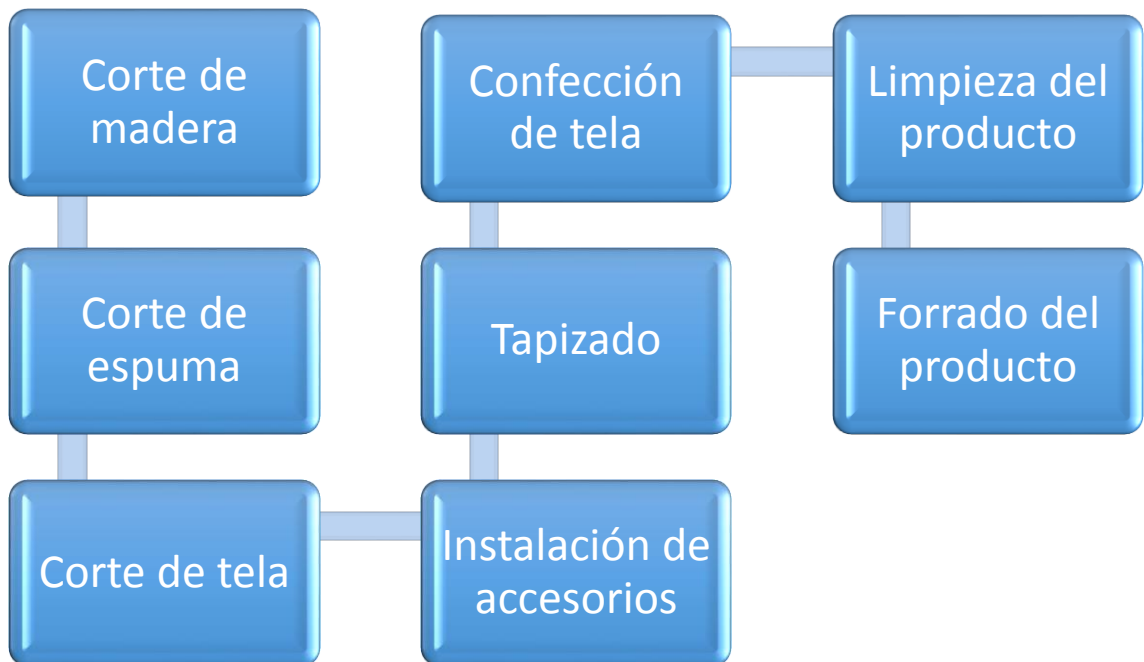


Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 3

MADERA

- Salas de espera
- Poltronas
- Juegos de manicure y pedicure tipo poltrona



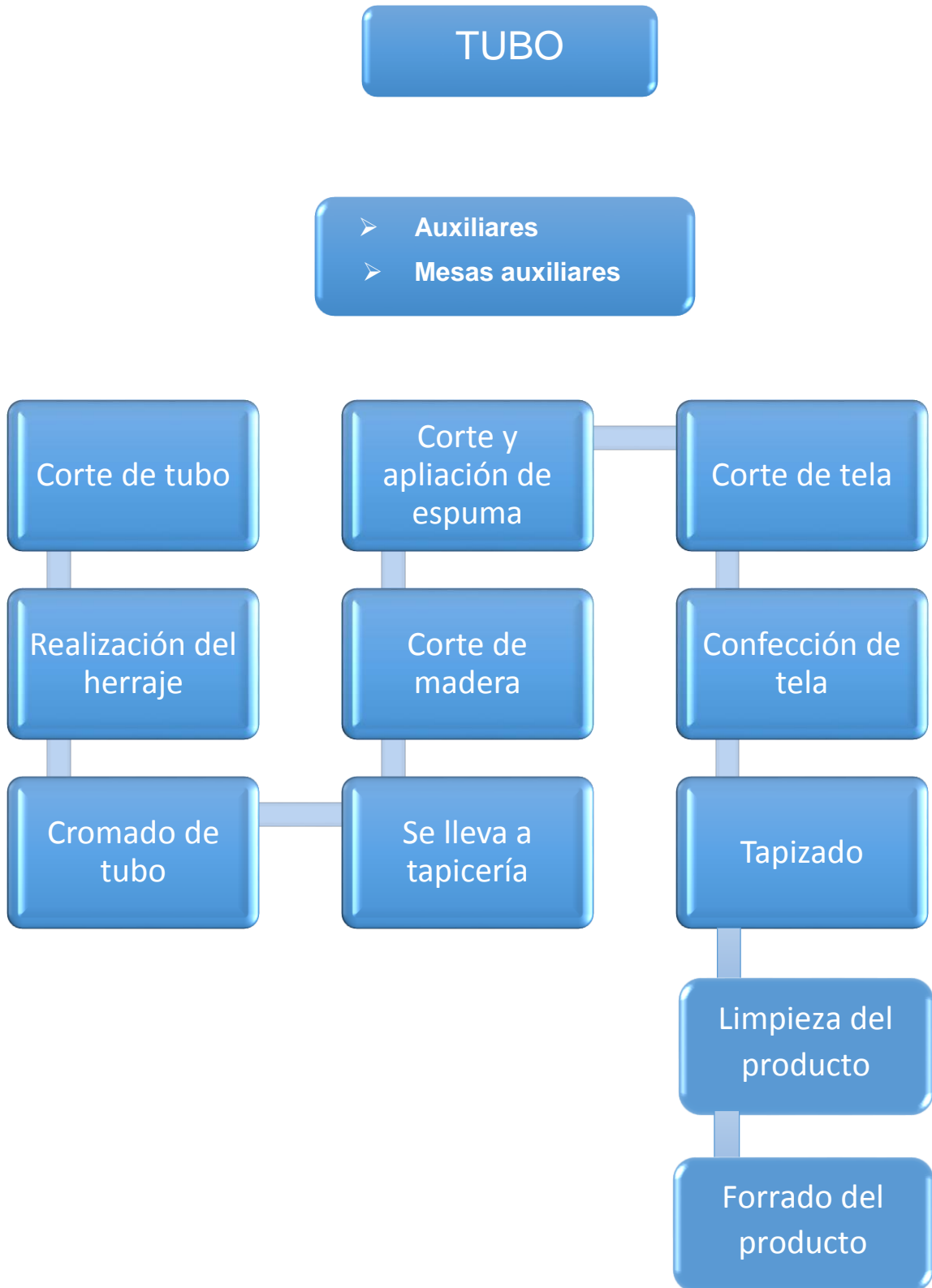
Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 4.



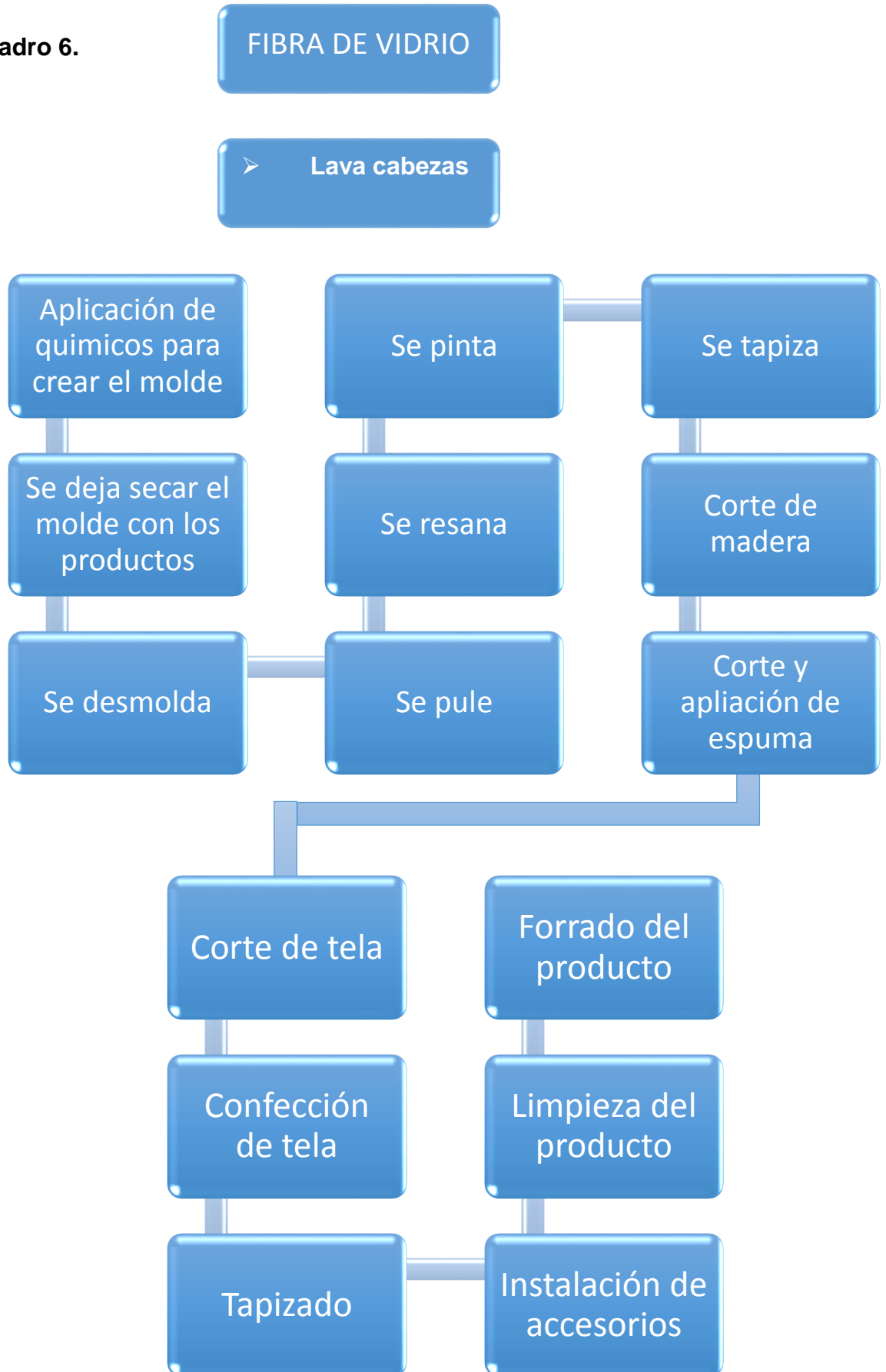
Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 5.



Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 6.



Fuente: Elaborado por el autor

7.4 Análisis de un diagnostico interno a través de la matriz MEFI

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) suministra una base para analizar las relaciones internas de las áreas de la empresa. Se presenta como una herramienta analítica de formulación estratégica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes.

Cuadro 7. DIAGNOSTICO INTERNO – MEFI

DIAGNOSTICO INTERNO – MEFI				
	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS				
1	Calidad en los productos	0,08	4	0,32
2	Diseño personalizado de los productos	0,08	4	0,32
3	Compra de materiales y/o materia prima	0,06	3	0,18
4	Clima organizacional	0,06	3	0,18
5	Tecnología utilizada para la administración financiera	0,07	4	0,28
6	Variedad de proveedores	0,06	4	0,24
7	Locales, puestos de trabajo	0,05	3	0,15
8	Administración de inventarios	0,06	3	0,18
Subtotal fortalezas				1,85
DEBILIDADES				
1	Existencia de misión y visión	0,09	1	0,09
2	Existencia de objetivos y metas	0,08	1	0,08
3	No hay una buena distribución en la planta	0,08	2	0,16
4	Carencia de manuales y procedimientos	0,09	1	0,09
5	Falta de productos en inventario	0,05	2	0,10
6	Proceso de compra de materia prima	0,05	2	0,10
7	Tiempo de entrega de los productos	0,02	1	0,02

8	Evaluación y control sobre los factores de desempeño	0,02	2	0,04
Subtotal debilidades				0,68
TOTAL		1,00	-	2,53

Fuente: Elaborada por el autor

Dado que el valor ponderado que se obtuvo es mayor a 2.5, determina que la empresa internamente se encuentra en el inicio de un fortalecimiento interno, es decir se encuentra bien pero debe superar esas debilidades.

Entre las debilidades que posee la empresa están la carencia de misión y visión, de un plan estratégico, de objetivos y manuales y procedimientos organizacionales.

Las fortalezas que tiene la empresa son la calidad de sus productos, el diseño personalizado y el buen clima organizacional. Estas fortalezas aumentan el crecimiento de la empresa y lograr reducir las debilidades y convertirlas en fortalezas.

7.5 Análisis de un diagnostico externo a través de la matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externo (MEFE) facilita el resumen de las variables externas como económicas, legales, tecnológicas y socioculturales del sector. La cual es considerada como una herramienta para identificar amenazas y oportunidades del entorno.

Cuadro 8. DIAGNOSTICO EXTERNO – MEFE

DIAGNOSTICO EXTERNO – MEFE				
	FACTOR	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de las ventas por internet	0,18	4	0,72
2	Capacidad institucional	0,1	3	0,3
3	Tratados comerciales internacionales	0,08	3	0,24
4	Sistema financiero	0,15	4	0,6
5	Explorar nuevas plataformas digitales (ventas)	0,12	3	0,36

Subtotal oportunidades				2,22
AMENAZAS				
1	Aumento de la competencia	0,1	1	0,1
2	Aumento de precios de las materias primas	0,09	1	0,09
3	Nueva tecnología	0,07	2	0,14
4	Aumento de las importaciones	0,06	1	0,06
5	Cambios de las necesidades y los gustos de los consumidores	0,05	2	0,1
Subtotal amenazas				0,49
TOTAL		1,00	-	2,71

Fuente: Elaborada por el autor

El resultado obtenido de la matriz MEFE es mayor a 2.5 lo que indica que la empresa se desenvuelve en un mercado muy competitivo, con muchas posibilidades de crecimiento. Pero se debe tener en cuenta que se deben contrarrestar las amenazas para evitar problemas a la empresa.

De las amenazas más importantes es el aumento de la materia prima, aumento de la competencia, los cambios de los consumidores y el aumento en las importaciones.



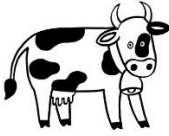

De las oportunidades que se presentan son la tecnología (las ventas por internet), los tratados comerciales y las nuevas plataformas digitales.

7.6 Análisis interno a través de la matriz BCG a la empresa INNOVA MUEBLES.

La matriz BCG le permite a las empresas administrar su cartera, es decir cuáles son los productos más vendidos, los que se les deben invertir una mayor cantidad de insumos, los que también se venden pero por el contrario no necesitan de mucha inversión y los que definitivamente no tiene casi demanda.

En el caso de Innova Muebles los productos estrella son, las poltronas de juego de manicure y pedicura, las cuales generan dinero pero necesitan bastante inversión.

Cuadro 9. Análisis interno a través de la matriz BCG a la empresa INNOVA MUEBLES.

	ALTO	BAJO
ALTO		
	Poltronas: juego de manicure y pedicura Sillas de peluquería – barbería	Tocadores
BAJO		
	Juego de manicure y pedicura estandar	Esmaltero: acompañan en juego de manicure y pedicura

Fuente ilustraciones:

Ilustración 6. Estrella: https://image.freepik.com/vector-gratis/comienzo_53876-25533.jpg

Ilustración 7. Incógnita: <https://image.flaticon.com/icons/png/512/36/36601.png>

Ilustración 8. Vaca: <https://www.conmishijos.com/assets/posts/10000/10520-vaca-dibujo-para-colorear-e-imprimir.jpg>

Ilustración 9. Perro: <https://www.educima.com/dibujo-para-colorear-perro-dl17537.jpg>

Fuente: Elaborado por el autor

Ilustración 10. Silla pedicura moderna



Fuente: Proporcionada por el gerente

Productos interrogante en Innova Muebles son los tocadores camerino con luces, son productos que apenas se están lanzando al mercado y no se sabe su evolución.

Ilustración 11. Tocador Hollywood



3106237315

f Innova Muebles

Instagram Innovamueblescali

M Info.innovamuebles@gmail.com

WWW.INNOVAMUEBLESCALI.COM

Fuente: proporcionada por el gerente

En Innova Muebles los productos vaca son juegos de manicure y pedicura, son generadores de caja, es decir los que más generan liquidez y requieren poca inversión.

Ilustración 12. Silla manicure moderna





Fuente: Proporcionada por el gerente


Los productos perro en Innova Muebles, son los esmalteros (acompañan el juego de manicure y pedicura), estos productos generan poca liquidez y tienen poca cuota de mercado.


Ilustración 13. Esmalteros



 3106237315

 Innova Muebles

 Innovamueblescall

 Info.innovamuebles@gmail.com

WWW.INNOVAMUEBLESCALI.COM

Fuente: proporcionada por el gerente

7.7 Análisis a través de la matriz DOFA de la empresa INNOVA MUEBLES.

A continuación se presentara la realización de la matriz DOFA de la empresa Innova Muebles, donde se podrán identificar las fortalezas y debilidades, es decir identificar la parte interna de la empresa, además de las oportunidades y amenazas que es la parte externa, es decir lo que ofrece el mercado.

Las fortalezas que tiene la empresa Innova Muebles son:

1. Buena comunicación entre el gerente y los trabajadores.
2. La empresa maneja un software empresarial llamado SAI OPEN el cual lleva registrada la contabilidad, el inventario y el registro de todos los proveedores.
3. La empresa tiene buena participación en el mercado.

Las debilidades que tiene la empresa Innova Muebles son:

1. No posee estructura organizacional.
2. Pocos recursos financieros.
3. Carece de maquinaria especializada o tecnología de punta.

Cuadro 10. Análisis de la Matriz DOFA para la empresa Innova Muebles

	Fortalezas	Debilidades
Análisis DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado. 2. Manejo de todas las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, Olx). 3. La empresa maneja una buena participación en el mercado, realizando envíos de los productos a toda Colombia. 4. Alto nivel de satisfacción de los productos por parte de los clientes. 5. Maneja alta variedad de productos. 6. Personal idóneo con experiencia en carpintería y forrado en fórmica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene ausencia de misión, visión y objetivos. 2. Se demora en la elaboración de los productos, ya que la empresa depende de terceros. 3. No se manejan muchos productos en inventario (la mayoría se realiza sobre pedido) 4. En los envíos el cliente debe pagar el costo. 5. No hay buena distribución en la planta física.
Oportunidades	ESTRATEGIAS F – O	ESTRATEGIAS D – O

<p>1. Ingreso a nuevos mercados o segmentos.</p> <p>2. Tratados de libre comercio</p> <p>3. Buenas relaciones internacionales</p> <p>4. Ampliación del portafolio</p> <p>5. Importación de muebles de baja calidad</p>	<p>1. Con el conocimiento de nuevos mercados y los tratados comerciales que favorecen las exportaciones de productos e importación de materia prima, crear nuevas oportunidades de mercados e incremento de ventas. (F1 – O2)</p> <p>2. Acceder a nuevos mercados con las redes sociales, implementar nueva publicidad y estrategias de promoción. (F2 – O1)</p> <p>3. Incrementar la participación en el mercado con alianzas a nuevos países donde se puedan captar nuevos clientes. (F3 – O3)</p> <p>4. Crear estrategias de promoción y brindar precios competitivos en el mercado que permitan conocer la empresa y fidelizar a los clientes y que se sientan satisfechos con su compra. (F4 – O5)</p>	<p>1. Establecer un direccionamiento estratégico apropiado a las condiciones de la organización, con el objetivo de fijar rumbos de comportamiento a nivel interno y externo que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados. (D1 – O1)</p> <p>2. Evaluar la implementación de nuevos procesos para la disminuir la tercerización de la realización de los productos, para disminuir el tiempo de entrega a los clientes. (D2 – O2)</p> <p>3. Implementar un inventario de los productos más vendidos para realizar una entrega inmediata al cliente. (D3 – O4)</p> <p>4. Revisar la capacidad instalada de la empresa para realizar entregas justo a tiempo. (D2 - O1)</p>
--	---	---

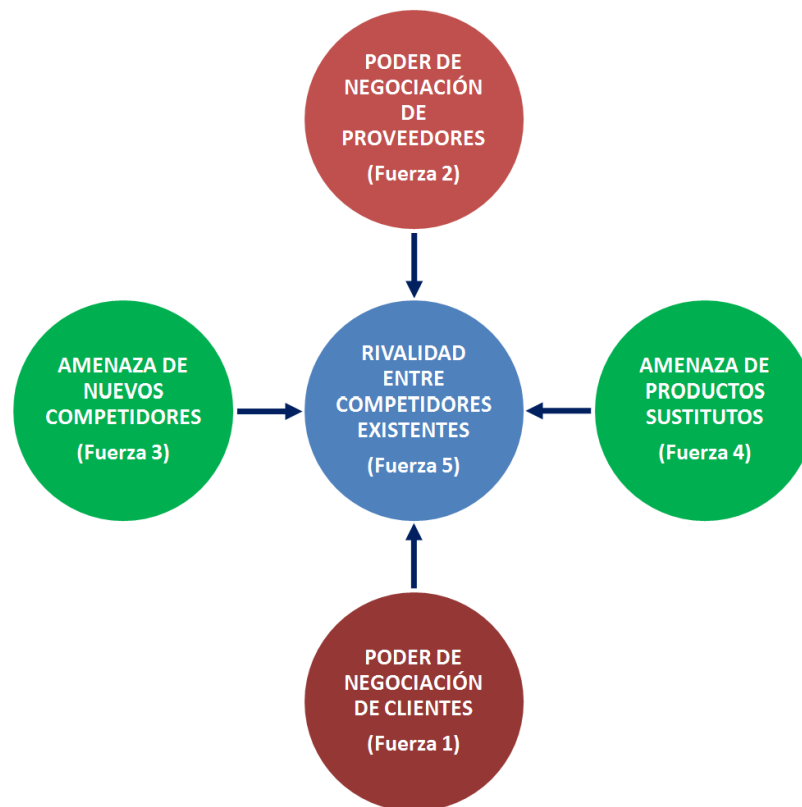
	<p>5. Evaluar la ampliación del portafolio con nuevos productos que permita incrementar la demanda de nuevos clientes. (F5 – O4)</p>	<p>5. Evaluar el convenio con una empresa de envíos para disminuir el costo del envío al cliente. (D4 – O3)</p> <p>6. Diseñar una nueva distribución del área de producción para optimizar tiempo en la realización de los productos. (D5 – O4)</p> <p>7. Realizar un buen proceso de contratación y capacitación del personal. (D6 – O5).</p>
Amenazas	ESTRATEGIAS F - A	ESTRATEGIAS D - A
<p>1. La competencia de las empresas que realizan los mismos productos.</p> <p>2. Innovación constante en los diseños de los muebles.</p> <p>3. Incremento de las ventas en productos sustitutos.</p> <p>4. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.</p>	<p>1. Realizar un benchmarking de la competencia para conocer los procesos y productos para después hacer una comparación de las empresas y diseñar las mejoras que sean necesarias para obtener una mayor participación en el mercado. (F1 – A1)</p>	<p>1. Realizar productos con un valor agregado que permita que los clientes observen la diferencia en comparación con otras empresas. (D2 – A1)</p> <p>2. Aplicar el direccionamiento estratégico para seguir correctamente las actividades y así llegar al cumplimiento de los objetivos y que la</p>

<p>5. Desempleo</p>	<p>2. Evaluar constantemente los cambios de los diseños de los muebles que oferta la competencia. (F3 – A2)</p> <p>3. Ser constantes y adaptarse a los cambios del mercado para mantenerse y aumentar el nivel de ventas. (F5 – A4)</p> <p>4. Adaptarse a los gustos y las necesidades de los clientes manejando una variedad de productos, para así atraer nuevos compradores. (F5 – A4)</p>	<p>empresa crezca y se vea mejor posicionada en el mercado. (D1)</p>
---------------------	---	--

Fuente: Elaborado por el autor.

7.8 Cinco fuerzas competitivas

Ilustración 14.



Fuente: <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>

INNOVA MUEBLES desde sus inicios como empresa productora y comercializadora de muebles para salas de belleza y barbería ha tratado de posicionarse en un mercado competitivo y feroz. La poca cantidad de proveedores, el alto precio de la materia prima, el aumento de barreras de entrada y la rivalidad entre las empresas han provocado que se reduzcan las ventas en la empresa.

La relación causal de estas fuerzas permitirá conocer el factor clave del modelo de negocio. Cada cliente, proveedor y competidor determinarán las directrices empresariales que las directivas de INNOVA MUEBLES ejecutarán a fin de lograr un posicionamiento estratégico.

Poder de negociación de clientes:

Los clientes de la industria se verán beneficiados al surgimiento de nuevos productos sustitutos que logren satisfacer las múltiples necesidades personales. Productos a menor costo, mayor calidad y a un mejor servicio será el resultado de un entorno dinámico conduciendo a las organizaciones aumentar su grado de rivalidad a fin de posicionarse dentro de la mayor porción del mercado.

Por lo tanto, Innova Muebles realiza estudios para conocer las nuevas tendencias del mercado, restricciones y oportunidades de negocio que la posicionen como una empresa competitiva, por eso la importancia de llevar a cabo una metodología que le permita a la organización tener una visión y perspectiva detallada de las distintas variaciones de su entorno.

Poder de negociación de proveedores:

El poder de negociación de los proveedores en el sector industriales fuerte dadas las condiciones de un mercado globalizado. Los proveedores para la industria de muebles enfrentan hoy en día una serie de barreras de un gobierno que frecuentemente imparte un conjunto de reglamentación contra el uso ilegal de la madera, a medida que la materia prima se vuelve escasa las compañías deben dar frente a todo un conjunto de criterios como: aumento de precios, variación de canales hasta la reducción de su calidad. Por lo tanto, Innova Muebles maneja un promedio de dos proveedores para cada artículo de la materia prima.

Amenaza de nuevos competidores:

Debido al constante surgimiento de nuevas empresas la participación de Innova Muebles se ha reducido considerablemente debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños que las demás organizaciones ofrecen. Razón para que las organizaciones que se dedican a este tipo de actividad económica estén expuestas a un grado de amenaza fuerte, colocando en riesgo su participación comercial. De allí parte que las nuevas microempresas desarrollen nuevas alianzas estratégicas buscando combinar

cada uno de sus los esfuerzos individuales al fin de maximizar el nivel de competitividad.

Amenaza de productos sustitutos:

En lo referente a muebles los sustitutos han llevado a imponer un límite a los precios pues la oferta de productos de uso similar en materias primas diferentes son múltiples; esto genera que el sector entero enfrente una estrecha competencia debido a que los productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de estos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos.

Rivalidad entre competidores existentes:

Consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

8. PROPUESTA PLAN DE EMPRESA DE INNOVA MUEBLES

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 MISIÓN

INNOVA MUEBLES es una empresa que fabrica y comercializa muebles, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, brindándoles una experiencia única, en el servicio y la calidad de los productos con el propósito que superen sus expectativas. Trabajamos con responsabilidad y compromiso de la mano de personal capacitado, garantizando comodidad y elegancia en cada producto.

8.2 VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel local y nacional, reconocida por los clientes y colaboradores, comprometida en superar las exigencias de sus clientes, basada en el mejoramiento continuo de sus muebles. Logrando en el 2024 convertirse en pionera en el mercado.

8.3 OBJETIVOS: GENERAL Y ESTRATÉGICOS EMPRESA INNOVA MUEBLES

8.3.1 Objetivo general

Posicionar en los consumidores la marca INNOVA MUEBLES, a nivel local y nacional, siendo pioneros en mueblería para salones de belleza y barberías.

8.3.2 Objetivos específicos

- Promocionar los productos a través de las redes sociales.
- Trabajar con diseños personalizados para los clientes

8.4 PRINCIPIOS Y VALORES

- Responsabilidad
- Buena comunicación
- Honestidad
- Respeto
- Actitud de servicio
- Compromiso
- Trabajo en equipo

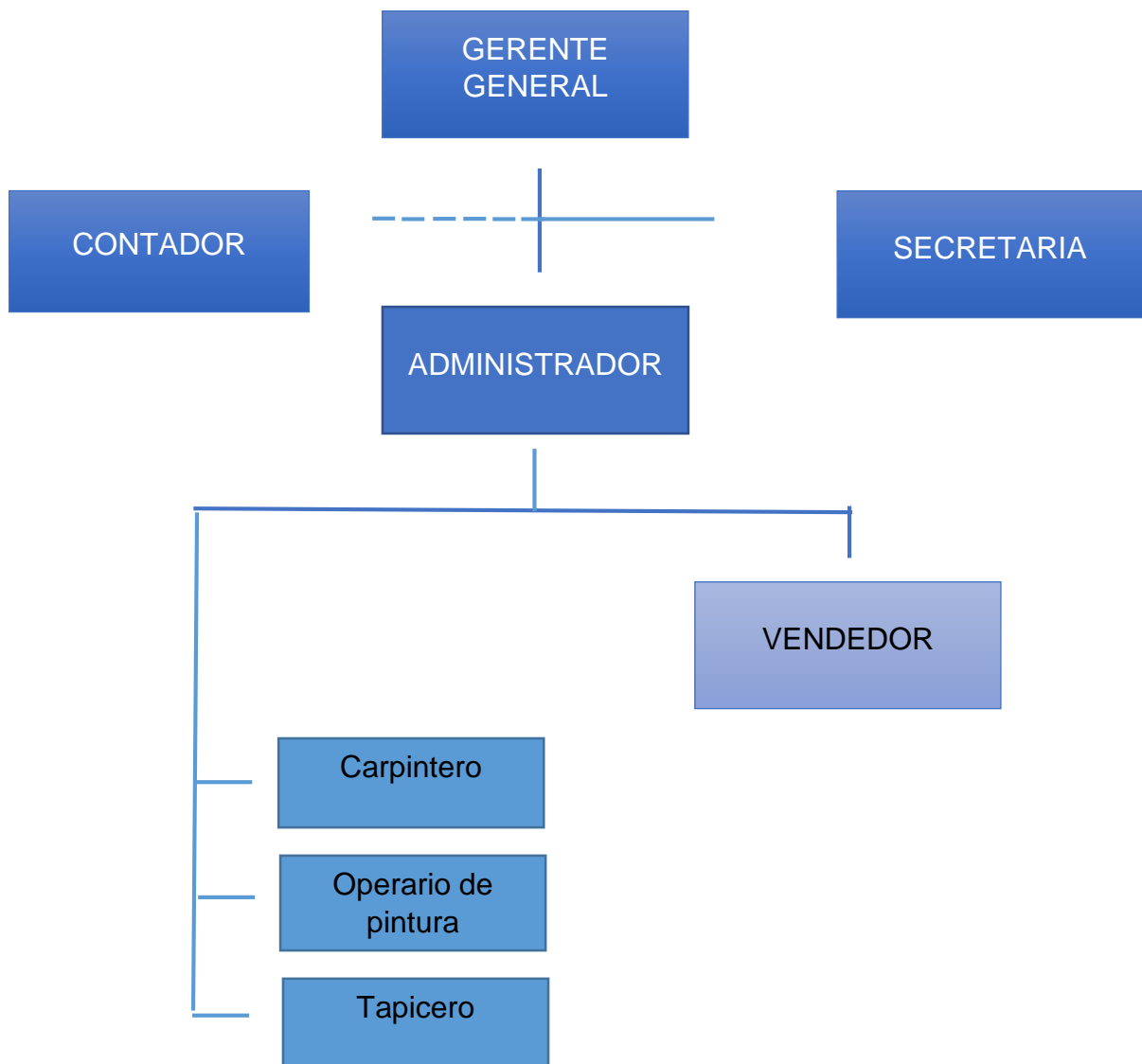
8.5 ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa Innova Muebles, se refleja la posición de todas los cargos que la integran, sus níveles jerárquicos y líneas de autoridad.

Una vez diseñada la propuesta de la estructura organizacional de la empresa Innova Muebles, de manera empírica se ha estructurado de acuerdo a las necesidades que se encontraron.

A continuación se presenta una propuesta de la estructura orgánica de la empresa INNOVA MUEBLES

Cuadro 11. Organigrama



Fuente: Elaborada por el autor

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. (Chiavenato, 1999)

Chiavenato dice que la descripción de cargos es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa. (Chiavenato, 1999).

- Gerente general: Es el encargado de la dirección y la administración de todos los recursos disponibles en la empresa y tiene como función la toma de decisiones vitales para la organización. Además de encarga de motivar todo el equipo de trabajo, ser un líder que conlleve al cumplimiento de metas y mediar y supervisar el trabajo de todos los colaboradores.
- Administrador: Es el encargado de la planeación, dirección y control de todas las actividades que se realizan en la empresa. También se encarga de la supervisión de todas las actividades, recibir la materia prima, verificarla y llevarla a cada área.
- Contador: Es un empleador externo de la empresa que mensualmente verifica los registros contables de la empresa.

- Secretaria: Se encarga de recordar diariamente la agenda al gerente general, recibir llamadas, atender a los clientes, revisar y verificar los documentos.
- Vendedor: Se encarga de vender los productos que ofrece la empresa, brindar un buen servicio al cliente, captar nuevos clientes y lograr nuevos volúmenes de ventas.
- Contratista: Son todos los empleados que tiene la empresa que se encargan de la realización y producción de los muebles, se las llama contratistas porque son empleados por prestación de servicios.
 - Carpintero: Son los encargados del corte de la madera, la elaboración de los muebles, reparar las estructuras y detalles de madera.
 - Operario de pintura: Una vez armados los muebles se encarga de pintar toda la estructura según las peticiones de los clientes.
 - Tapicero: Es el que cubre con tela las partes del mueble que sea necesario tapizar, además de encarga de rellenar con espumas o fibras el interior de los muebles.

Análisis de cargos

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base

para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. (Chiavenato, 1999)

Cargo: Gerente General

Cuadro 12.

Título del cargo: Gerente General	
Objetivo del cargo	
➤	Ejercer la representación legal de la empresa
➤	Posicionar la empresa en el mercado
➤	Manejar políticas de innovación
➤	Coordinar y controlar las actividades de la empresa
Principales funciones y responsabilidades del cargo	
➤	Administración de los recursos
➤	Planear las estrategias organizacionales para el cumplimiento de los objetivos
➤	Toma de decisiones centrales o vitales de la empresa
➤	Motivas y supervisar a los colaboradores
Competencias	
➤	Administrador de empresas con alguna especialidad en gerencia
Requerimientos de comunicación	
➤	Habilidad para redactar procedimientos escritos
➤	Habilidad de expresión verbal
➤	Habilidad para dar instrucciones tanto escritas como verbales

Cargo: Administrador

Cuadro 13.

Título del cargo: Administrador	
Objetivo del cargo	
➤	Es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizaciones
Principales funciones y responsabilidades del cargo	
➤	Es el encargado de la planeación, dirección y control de todas las actividades que se realizan en la empresa
➤	Supervisión de todas las actividades realizadas por los colaboradores
➤	Revisión y control de la materia prima cuando llega a la empresa
➤	Negociar con los proveedores
➤	Conseguir nuevos clientes
Competencias	
➤	Administrador de empresas
Requerimientos de comunicación	

- Habilidad humana: para trabajar con personas
- Habilidad de expresión verbal para comunicar la información
- Habilidad para comunicarse y relacionarse, sirve como puente entre los colaboradores

Cargo: Contador

Cuadro 14.

Título del cargo: Contador
Objetivo del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar los registros contables, financieros y presupuestales de la empresa ➤ Participar en la auditoria interna según el área asignada
Principales funciones y responsabilidades del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer su profesión colaborando con la dirección en el cumplimiento de los objetivos planteados ➤ Realizar controles de gestión y evaluaciones de control interno ➤ Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la empresa
Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contador
Requerimientos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajar y relacionarse con otras personas

Cargo: Secretaria

Cuadro 15.

Título del cargo: Secretaria
Objetivo del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar actividades de apoyo en el área asignada de acuerdo a las instrucciones del jefe inmediato y normas sobre los procesos que se desarrollan en cada dependencia
Principales funciones y responsabilidades del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar la idoneidad de los documentos ➤ Informar al gerente de los pendientes de la agenda ➤ Atender las llamadas ➤ Atención al público ➤ Transcribir oficios, informas y otros trabajos solicitados por su superior
Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de archivo ➤ Manejo de office

Requerimientos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Buena expresión oral y verbal

Cargo: Vendedor

Cuadro 16.

Título del cargo: Vendedor
<p style="text-align: center;">Objetivo del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en su zona de ventas, generar una determinada utilidad o beneficio
<p style="text-align: center;">Principales funciones y responsabilidades del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer las características de los productos que se ofertan ➤ Asesorar a los potenciales compradores ➤ Realizar ventas ➤ Fidelizar a los clientes ➤ Captar nuevos clientes ➤ Realizar reporte de ventas
<p style="text-align: center;">Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento y experiencia en ventas
<p style="text-align: center;">Requerimientos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena expresión oral ➤ Paciencia e insistencia ➤ Empatía y confianza ➤ Persuasión ➤ Actitud positiva

Cargo: Carpintero (Contratista)

Cuadro 17.

Título del cargo: Carpintero
<p style="text-align: center;">Objetivo del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Son los encargados del corte de la madera, la elaboración de los muebles, reparar las estructuras y detalles de madera.
<p style="text-align: center;">Principales funciones y responsabilidades del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer e interpretar bocetos ➤ Medir, estimar, seleccionar y elaborar la requisición de los materiales ➤ Construir, conservar, reparar y demoler estructuras ➤ Elaborar planos utilizando herramientas de medida
<p style="text-align: center;">Competencias</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnico en transformación de madera ➤ Técnico superior en producción de madera y mueble
Requerimientos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para trabajar en equipo ➤ Habilidades de comunicación

Cargo: Operario de pintura (Contratista)

Cuadro 18.

Título del cargo: Operario de pintura
Objetivo del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecución correcta de las tareas de pintura asignadas; locales, muebles y equipos. Cuidando la conservación de los materiales y herramientas y equipos.
Principales funciones y responsabilidades del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acondicionar y preparar superficies que deban ser pintadas ➤ Pintar cualquier material como por ejemplo: madera, metal y otros ➤ Conservar todos los materiales, maquinaria y herramientas ➤ Ejecutar los trabajos de forma limpia y ordenada y con buena terminación ➤ Realizar todas las tareas relacionadas que se le asignen
Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Curso de educación técnico profesional en el oficio de pintura de obra ➤ Técnicas o cursos específicos de conocimientos y habilidades en el oficio
Requerimientos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajar y relacionarse con otras personas integrando equipos de trabajo

Cargo: Tapicero (Contratista)

Cuadro 19.

Título del cargo: Tapicero
Objetivo del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El tapicero de muebles realiza el corte y confección de la cubierta exterior del mueble (tapizado); cumpliendo con los criterios de calidad establecidos y las especificaciones de los clientes
Principales funciones y responsabilidades del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar patrones, marcar y cortar las piezas del tapizado y elementos de relleno

- Realizar confección (cosido) de los diferentes componentes del tapizado
- Realizar montaje y tapizado del mueble

Competencias

- Curso de tapicería
- Técnico en tapizado de muebles

Requerimientos de comunicación

- Habilidad para trabajar en equipo

PLAN DE ACCIÓN

A continuación el plan de acción de la empresa Innova Muebles

Cuadro 20.

PLAN DE ACCIÓN						
Estrategia	Actividad	Periodo de ejecución	Indicador	Responsable	Recursos	Meta
Establecer un direccionamiento estratégico apropiado a las condiciones de la organización, con el objetivo de fijar rumbos de comportamiento a nivel interno y externo que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a que se dedica la empresa • Establecer las metas que tiene la organización. • Definición de objetivos estratégicos 	Septiembre / 2020	Número de clientes que conocen la empresa y sus funciones	Gerente general	Información Tiempo	Definición de lo que realiza la empresa y establecimiento de metas
Realizar un benchmarking para conocimiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una investigación de mercados para conocer la competencia • Analizar los productos ofrecidos por la competencia 	Septiembre / 2020	(Porcentaje de ventas antes de realizar el benchmarking) / (porcentaje de ventas después de realizar el benchmarking) x 100	Administrador / Gerente general	Información Dinero (pago a la persona que va a realizar el benchmarking) Tiempo	La empresa obtenga una mayor participación en el mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar los procesos de compra de la competencia 					
Realizar un buen proceso de contratación y capacitación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar los conocimientos y capacidades del personal • Evaluar el desempeño laboral • Capacitar según el área en la que se dirige el colaborador 	Cada que de contrate un colaborador	Evaluar los conocimientos antes y después de la capacitación	Gerente general o Administrador	<p>Información</p> <p>Tiempo</p> <p>Dinero</p>	Incrementar conocimiento y mejorar el desempeño
Implementar un convenio con una empresa transportadora	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y seleccionar empresas transportadoras • Elegir una empresa y pactar un convenio para que realice las entregas de la empresa 	Septiembre / 2020	Porcentaje de clientes satisfechos con los envíos	Administrador	Información de las empresas que prestan el servicio	Reducir el costo de los envíos y agilizar la entrega del producto terminado
Ventas a través de las redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad a través de las redes sociales (Facebook, Instagram y página web) • Pagar publicidad para OLX 	Octubre / 2020	$\text{Porcentaje de clientes nuevos} = \frac{(\text{clientes nuevos} - \text{clientes actuales})}{\text{clientes actuales}} \times 100$	Gerente general / Administrador / Vendedoras	<p>Computador</p> <p>Servicio de internet</p> <p>Conocimiento en redes sociales</p>	Aumento de ventas y crecimiento de la empresa en el mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar promociones • Realizar concursos 					
Diseño de un nuevo portafolio para ampliar la participación en el mercado con nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el público objetivo • Identificar los productos más solicitados por los clientes • Realizar un portafolio virtual • Conocer las nuevas tendencias de muebles 	Noviembre / 2020	$\text{Porcentaje de clientes nuevos} = \frac{((\text{clientes nuevos} - \text{clientes actuales}) / \text{clientes actuales}) \times 100$	Administrador	Gerente general / Administrador	Captar un mayor número de clientes con los nuevos productos ofrecidos por la empresa
Aumentar la participación en el mercado con la búsqueda de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a eventos, ferias y congresos de emprendedores • Búsqueda de referencias • Repartir tarjetas y volantes • Ofrecer descuentos 	Enero / 2021	$\text{Porcentaje de clientes nuevos} = \frac{((\text{clientes nuevos} - \text{clientes actuales}) / \text{clientes actuales}) \times 100$	Administrador	Dinero (para tarjetas y volantes) Información	Obtener mayor capacidad de atracción a los clientes y aumentar las ventas
Diseñar una mejora en la distribución de la planta de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un bosquejo de un diseño de la distribución de la planta, teniendo en cuenta que cada proceso quede al lado del siguiente, 	Marzo / 2021	$\text{Tiempo del proceso de producción antes del diseño} / \text{tiempo del proceso de producción con la mejora} \times 100$	Gerente general	Tiempo Pausa la producción de la empresa para la nueva organización de la empresa	Optimizar todos los recursos para aumentar la productividad de la empresa

	para economizar tiempo y espacio • Reingeniería en la planta de producción para optimizar espacio y recursos en la elaboración de los productos				Dinero	
--	--	--	--	--	--------	--

Fuente: Elaborado por el autor

CRONOGRAMA

Cuadro 21. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Innova Muebles

Estrategia	Actividad	Meses							
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Establecer un direccionamiento estratégico apropiado a las condiciones de la organización, con el objetivo de fijar rumbos de comportamiento a nivel interno y externo que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados.	Identificar a que se dedica la empresa		X						
	Establecer las metas que tiene la organización		X						
	Definición de objetivos estratégicos		X						
Realizar un benchmarking para conocimiento del mercado	Realizar una investigación de mercados para conocer la competencia		X						
	Analizar los productos ofrecidos por la competencia		X						
	Comparar los procesos de compra de la competencia		X						
Implementar una convenio con una	Investigar y seleccionar empresas transportadoras		X						

empresa transportadora	Elegir una empresa y pactar un convenio para que realice las entregas de la empresa		X						
Aumento de ventas a través de las redes sociales	Realizar publicidad a través de las redes sociales (Facebook, Instagram y pagina web)			X					
	Pagar publicidad para plataformas de ventas			X					
	Realizar promociones			X					
	Realizar concursos			X					
Diseño de un nuevo portafolio para ampliar la participación en el mercado con nuevos productos	Definir el público objetivo				X				
	Identificar los productos más solicitados por los clientes				X				
	Realizar un portafolio virtual				X				
	Conocer las nuevas tendencias de muebles				X				
Aumentar la participación en el mercado con la búsqueda de nuevos clientes	Asistir a eventos, ferias y congresos de emprendedores						X		
	Búsqueda de referencias						X		
	Repartir tarjetas y volantes						X		
	Ofrecer descuentos						X		
Diseñar una mejora en la distribución de la planta de producción.	Realizar un bosquejo de un diseño de la distribución de la plata, teniendo en cuenta que cada proceso quede al lado del siguiente, para economizar tiempo y espacio								X

Diseñar una mejora en la distribución de la planta de producción.	Reingeniería en la planta de producción para optimizar espacio y recursos en la elaboración de los productos								X
Realizar un buen proceso de contratación y capacitación del personal.	Examinar los conocimientos y capacidades del personal	Cada que se contrate un colaborador							
	Evaluar el desempeño laboral	Cada que se contrate un colaborador							
	Capacitar según el área en la que se dirige el colaborador	Cada que se contrate un colaborador							

Fuente: Elaborado por el autor

PRESUPUESTO

Tabla 22.

PRESUPUESTO TOTAL		
Recursos a utilizar	Mensual	Total
Honorarios personal (benchmarking)	\$0	\$5.000.000
Equipos de computación	\$1.500.000 c/u	\$6.000.000
Publicidad tarjetas - volantes	\$100.000	\$1.200.000
Servicio de internet	\$60.000	\$720.000
Publicaciones redes	\$100.000	\$1.200.000
Otros	\$50.000	\$600.000
TOTAL		\$14.720.000

Fuente: Elaborado por el autor

Honorarios personal: Hace referencia a la persona que será contratada por parte de la empresa para realizar el Benchmarking.

Equipos de computación: Se refiere a la adquisición de computadores e impresoras.

CONCLUSIONES

Después de la elaboración del trabajo, de haber realizado visitas a la empresa y entrevistas al gerente general, administrador y demás trabajadores, de realizar observaciones y análisis a las actividades que se realizan en Innova Muebles, se identificaron factores y situaciones las cuales ayudaron a identificar las debilidades, con el objetivo de proponer mejoras y un diseño de un plan estratégico.

Innova Muebles, actualmente no cuenta con un plan que los dirija en el momento de realizar sus actividades como empresa, aunque la empresa lleva tiempo en el mercado sus áreas no están claramente definidas. Por lo tanto se propone realizar un plan estratégico que le permita a la empresa un mayor crecimiento y una sostenibilidad como empresa.

El plan estratégico que se le realizó a la empresa Innova Muebles, consta de la misión, visión, objetivos, políticas, principios corporativos y valores, con el fin de que la empresa tenga una estructura organizacional definida. Además se realizó un organigrama con un análisis de cargos para que cada trabajador tenga definidas las funciones que debe realizar en la empresa.

Por consiguiente, se identificaron como debilidades que la empresa no posee un direccionamiento estratégico, es decir que no estaban formulados los objetivos ni propósitos con los cuales debería seguir la empresa para lograr su cumplimiento. Así mismo, para la realización del plan de direccionamiento de la empresa se realizaron análisis como la matriz DOFA, análisis de la matriz BCG, Matriz MEFI y matriz MEFÉ, análisis de las cinco fuerzas de PORTER, las cuales permitieron identificar debilidades que tiene la empresa y así mismo proponer estrategias para un plan de mejora.

Como conclusión se puede decir que el plan estratégico propuesto para la empresa Innova Muebles, le permitirá tener un horizonte claro de trabajo, garantizando orden y generar mejoras internas.

RECOMENDACIONES

Primeramente se recomienda a la empresa Innova Muebles que cada uno de los trabajadores tenga clara la misión, visión, principios, valores y políticas, que cada uno de estos deben estar visibles en la empresa para recordarles a los empleados que es y para donde se dirige Innova Muebles.

También se recomienda que la empresa siga manejando e innovando en las ventas a través de redes sociales, renovando constantemente la información, que cada producto tenga su descripción para que el cliente observe y analice los productos adecuadamente.

Además, ya que identifiqué como debilidad que cuando un cliente realiza una compra y se debe realizar un envío. Este debe cubrir el costo total, por lo tanto como recomendación se tiene que la empresa tenga un convenio con una empresa transportadora para disminuir el costo del envío a los clientes y que estos tengan una mayor satisfacción a la hora de comprar y recibir el producto.

Otra debilidad identificada es que la distribución en la planta de producción no es la mejor, ya que las actividades no están organizadas según su secuencia en la planta, por lo tanto se recomienda revisar la posibilidad de un cambio en la organización de la infraestructura, como se propone en el plan de acción de realizar un diseño en la mejora de la distribución de la planta para la optimización de espacio y tiempo en el momento de la entrega del producto.

Finalmente, se recomienda la implementación del plan de direccionamiento estratégico propuesto, puesto que se realizaron con el objetivo de realizar mejoras y ayudar al cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa Innova Muebles.

BIBLIOGRAFÍA

- (DANE), D. A. (2020). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- (DANE), D. A. (2020). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ago20.pdf
- (DANE), D. A. (2020). *Producto interno bruto (PIB)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_11trim20_produccion_y_gasto.pdf
- Acero, L. C. (2016). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones Ltda.
- Álvarez, C. E. (2013). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales cuarta edición* . México : Limusa, México .
- Arias, F. G. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Introducción a la metodología científica 6ª Edición*. Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=+investigacion+descriptiva&ots=kXoOemzvk6&sig=NY7aP4ejY5RPaCWY9E9mXyac6Ok#v=onepage&q&f=false>
- Asobancaria. (s.f.). *Saber mas, ser más* . Obtenido de Asobancaria : <https://www.sabermassermas.com/que-es-el-iva/>
- Bolsa de valores* . (s.f.). Obtenido de <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/centro-de-informacion/educacion-bursatil/glosario/margen-operacional>
- Briceño, J. L. (2016). *Administración Estratégica Enfoque en la Generación de Valor* . Lima, Perú : Empresa Editora Macro EIRL .
- Business School* . (s.f.). Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Cali.gov.co*. (28 de Julio de 2017). Obtenido de Alcaldía de Santiago de Cali: http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/
- Cámara y Comercio* . (s.f.). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio/Cumplir-con-el-concepto-de-uso-del-suelo-ubicacion-y-destinacion>
- CARACOL. (29 de Agosto de 2010). *Caracol Radio* . Obtenido de https://caracol.com.co/radio/2010/09/29/ecologia/1285759620_364757.html
- Centro Virtual de Negocios (CVN)*. (24 de Octubre de 2016). Obtenido de <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/>
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (QUINTA EDICIÓN)* . Editorial Mc Graw Hill .

- Colombia, B. d. (s.f.).
doi:http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=%2fshared%2fSeries%20Estad%20adstic%20T%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%20f1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%201991%20f1.1.5.TCM_Comparativo%20a%20b1o%20
- Colombia, B. d. (s.f.). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Colombia, M. d. (s.f.). Obtenido de <https://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/economianaranja.html>
- colombia3. (25 de Octubre de 2018). *Revista Gerente*. Obtenido de <http://gerente.com/co/guias/muebles-madera-2/>
- Comercio, C. d. (s.f.). *Cámara de Comercio de Cali*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa>
- Contreras, M. E. (s.f.). *UNIDEP*. Obtenido de Universidad del Desarrollo Profesional: https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf
- DANE. (s.f.). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. (Septiembre de 2019). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- DANE. (s.f.). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- DANE. (s.f.). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- David, f. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica Decimocarta Edición*. México : PEARSON EDUCATION .
- Desarrollo, U. I. (s.f.). *UNID*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/ADI/AO/AO03/AOPP03Lectura3.pdf
- Díaz, D. M. (06 de Mayo de 2019). *Revista Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/las-apuestas-de-la-industria-del-mueble-para-competir-en-el-exterior-528831>
<https://www.portafolio.co/negocios/las-apuestas-de-la-industria-del-mueble-para-competir-en-el-exterior-528831>
- Dinero, R. (15 de Diciembre de 2019). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/que-es-la-economia-naranja-y-que-beneficios-tiene-para-el-pais/267082>
- DNP. (s.f.). Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- española, A. d. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de https://dle.rae.es/contexto?m=30_2

- Espinosa, R. (s.f.). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>
- Estrategia Magazine*. (2004). Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- FRANCÉS, A. (2006). *ESTRATEGÍA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PRIMERA EDICIÓN*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S. A. de C. V.
- G., D. M. (02 de Noviembre de 2018). Diseño, clave para acelerar la industria de los muebles. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/industria-de-muebles-en-colombia-se-reinventan-con-tecnologia-y-diseno-289074>
- Galán, J. S. (s.f.). *ECONOMIPEDIA HACIENDO FÁCIL LA ECONOMÍA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html>
- Gerencie.com*. (23 de Febrero de 2019). Obtenido de [https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20Inventarios%20es,cobrar%20\(se%20ha%20vendido\)](https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20Inventarios%20es,cobrar%20(se%20ha%20vendido)).
- Gómez, H. S. (2013). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D. C. : Panamericana Editorial Ltda. .
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Jerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V. México .
- López Mendez, E. M., & García Arboleda , E. M. (2013). *Biblioteca Univalle*.
- Lozano, A. (20 de Septiembre de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de La planificación Estratégica : <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Manchego, M. M. (24 de Julio de 2018). Impuestos a las empresas en el país, ¿qué tan pesados son? *Revista El Tiempo*.
- Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.). *Mincomercio* . Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/direccion-de-mipymes>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación .
- Nueva ISO 14001*. (30 de Julio de 2015). Obtenido de <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/07/iso-14001-cuales-son-las-leyes-que-las-empresas-deben-conocer/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009, actualizado 2012). Obtenido de <https://definicion.de/capital-de-trabajo/>
- Portafolio. (11 de Febrero de 2016). Los ajustes que propone la comisión tributaria. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/ajustes-propone-comision-tributaria-155084>
- Porter, M. E. (Enero de 2008). *Harvard Business Review América Latina* . Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf?response-

content-
disposition=inline%3B%20filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA

profesional, E. d. (Ed.). (Junio de 2016). *Revista Educativa Mapade.org* . Obtenido de <https://www.mapade.org/cali.html>

Quintero , J., & Sánchez, J. (Septiembre-Diciembre de 2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Telos, Volumen 8, No. 3* , 377 - 389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Roberto Espinosa. (s.f.). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Rthur A. Thompson, J. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía"*. México : Editorial McGraw.

Somos Finanzas Blog especializado en finanzas corporativas . (s.f.). Obtenido de <https://www.somosfinanzas.site/razones-financieras/liquidez-corriente>

Talacón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . *Revista Académica: CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA Grupo Eumednet*, 1 - 16.

Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de *Revista Académica: Contribuciones a la Economía*: <http://www.eumed.net/ce/>

TIEMPO, E. (18 de Septiembre de 2008). Colombia se raja en competitividad tecnológica. *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4537516>

TIEMPO, E. (25 de Julio de 2019). ¡Cali, que todo el mundo te cante por tu cumpleaños! La ciudad es cuna de industrias culturales, bailarines, orquestas y sitios que se destacan. *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/cali-y-su-riqueza-de-cultura-con-musica-arte-y-su-feria-392282>

Trabajo, M. d. (s.f.). *Ministerio de Trabajo* . Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Trabajo, M. d. (s.f.). *Ministerio de Trabajo* . Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/implementacion-de-los-sistemas-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-al-ano-2020>