

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES SPACIOS DE LA CIUDAD DE
CARTAGO**

**JOHN FREDDY BARRERO PRADA
JAIME BUSTAMANTE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2018**

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
MUEBLES SPACIOS DE LA CIUDAD DE CARTAGO**

**JOHN FREDDY BARRERO
JAIME BUSTAMANTE**

**Proyecto presentado como requisito para optar al título profesional de
administrador de empresas.**

Asesora

**LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS
Magister en Administración – Especialista en Finanzas
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

Cartago, 25 de abril de 2018

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por el don de la inteligencia, con cariño a mi padres, hermanos, esposa e hijos, familiares, amigos y a quienes me brindaron su apoyo, su motivación y valoraron significativamente mi esfuerzo y determinación.

John Freddy Barrero Prada

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, hermanos y amigos por el apoyo incondicional.

Jaime Bustamante

AGRADECIMIENTO

A nuestros compañeros por compartir un proceso tan importante en nuestras vidas, determinante para nuestro presente y futuro.

A todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle que nos aportaron su conocimiento, contribuyendo significativamente a nuestra formación integral, y muy especialmente a nuestra asesora LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS por su apoyo.

A todas las personas que de una u otra forma siempre acompañaron nuestros pasos y creyeron en nuestros sueños. ¡Gracias por todo!

TABLA DE CONTENIDO

pág.

RESUMEN.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Antecedentes o síntomas	16
1.1.2 Sistematización	17
1.1.3 Causas.....	18
1.1.4 Consecuencias.....	18
1.1.5 Control de resultados	18
1.1.6 Delimitación del tiempo de diseño del manual de procedimientos	19
1.1.7 El problema de investigación.....	19
1.1.8 El análisis de todas las variables a intervenir	19
1.1.9 La selección de fuentes de información.....	19
1.1.10 El desarrollo y diseño de herramientas.....	20
1.1.11 Validez de la intervención.....	20
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN	21
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	23
1.4.1 Matriz de sistematización de Instrumentos	25
1.4.2 Matriz de hallazgos	25
1.4.3 Tipo de estudio.....	25
2. MARCO REFERENCIAL	27
2.1 MARCO TEÓRICO.....	27
2.1.1 Manual de procedimientos	27
2.1.2 Paradigmas abordados	29
2.1.3 Debates teóricos	30
2.1.4 Temporalidad	30
2.1.5 Categorías de estudio	31

2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.2.1	Aplicación de los diferentes términos	33
2.2.2	Necesidad del abordaje del tema en la empresa.....	33
2.2.3	Síntesis bibliográfica	33
2.2.4	Conclusiones de los antecedentes bibliográficos.....	35
2.3	MARCO LEGAL	35
2.3.1	Código Sustantivo del Trabajo.....	35
2.3.2	Ley 100 de diciembre 23 de 1993	36
2.3.3	Ley 1562 de julio 11 de 2012. Sistema General de Riesgos Laborales	36
2.3.4	Resolución 619 de 1.997, del Ministerio del Medio Ambiente	38
2.3.5	Decreto 1011 de 2006, del Ministerio de protección social	38
2.3.6	Norma Técnica Colombiana - ISO 14001 del 2015.....	39
2.3.7	Conclusiones de la matriz de impacto normativo.....	40
2.4	MARCO HISTÒRICO	41
3.	RESULTADOS.....	43
3.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	43
3.1.1	Caracterización del sector.....	43
3.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	49
3.2.1	Rivalidad entre competidores – intensidad de la rivalidad	49
3.2.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	54
3.2.3	El poder de negociación de los proveedores	58
3.2.4	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	59
3.2.5	La amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	62
3.2.6	Descripción de las 5 fuerzas de Porter	64
3.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, MEDIANTE LA MATRIZ MEFE	64
3.3.1	Identificación de las principales variables del entorno que son objeto de análisis.	65
3.3.2	Matriz evaluación de los factores externos EFE	97
3.3.3	Análisis de datos obtenidos mediante la matriz MEFE	100
3.4	ANÁLISIS INTERNO, MEDIANTE LA MATRIZ MEFI	101
3.4.1	Identificación de las principales variables internas que son objeto de análisis....	101
3.4.2	Evaluación de los factores internos EFI.....	107
3.4.3	Análisis de datos obtenidos mediante la matriz MEFI.....	110
3.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	110
3.5.1	Analizar la competencia de la empresa Spacios, a través de la implementación del Benchmarking	111
3.5.2	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE CADA EMPRESA	117
3.5.2	ANÁLISIS GLOBAL DEL BENCHMARKING	121

3.6	DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	122
3.6.1	Manual de procedimientos para el area de producción de la empresa SPACIOS	123
3.7	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	146
3.7.1	Establecimiento de los parámetros de control.....	146
3.7.2	Medición de resultados.....	146
3.7.3	Evaluación de errores.....	147
3.7.4	Definición de correctivos a diseñar e implementar.....	147
3.7.5	Implementación de los correctivos.....	147
4.	CONCLUSIONES	149
5.	RECOMENDACIONES	151
	BIBLIOGRAFÍA	152
	WEBGRAFÍA.....	153

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Antecedentes bibliográficos.	33
Tabla 2. Matriz de impacto de la normatividad.....	40
Tabla 3. Análisis de variable Reactivación económica.	67
Tabla 4. Análisis de variable Inversiones de Capital externo.....	68
Tabla 5. Análisis de variable Importaciones del sector.	69
Tabla 6. Análisis de variable Importaciones del sector.	70
Tabla 7. Análisis de variable Apertura a nuevos mercados.	72
Tabla 8. Análisis de variable Conformación de clusters – Procolombia.....	73
Tabla 9. Análisis de variable Normatividad permisiva ante la informalidad.....	74
Tabla 10. Análisis de variable Reducción de aranceles a nuevas empresas para fortalecer el empleo.....	74
Tabla 11. Análisis de variable Tendencias del consumo de los clientes.....	76
Tabla 12. Análisis de variable Incremento del empleo.....	77
Tabla 13. Análisis de variable las migraciones.	78
Tabla 14. Análisis de variable Desaceleración de la productividad de la población en edad activa.....	79
Tabla 15. Análisis de variable Conformación del núcleo familiar.	81
Tabla 16. Análisis de variable Tendencias estéticas.....	82
Tabla 17. Análisis de variable Vinculación de la cultura al desarrollo socio económico.....	83
Tabla 18. Análisis de variable Importación de artículos de diferentes países.....	84
Tabla 19. Análisis de variables Conformación del eje económico del Norte del Valle demográficas.....	86
Tabla 20. Análisis de variables Diversidad étnica.	87
Tabla 21. Análisis de variables Clases sociales existentes.	88
Tabla 22. Análisis de variables Cambios en la constitución de la familia.....	89
Tabla 23. Análisis de variables Uso de aplicaciones de análisis inteligente.	91
Tabla 24. Análisis de variables Desarrollo de modelos virtuales a escala.	92
Tabla 25. Análisis de variables Requerimientos técnicos y tecnológicos.....	92
Tabla 26. Análisis de variables % PIB dedicado a I+D+i.	93
Tabla 27. Análisis de variables Posición estratégica de la ciudad en la región.	95
Tabla 28. Análisis de variables Condiciones climatológicas.	96
Tabla 29. Análisis de variables Calidad de las vías en Colombia, la zona y la ciudad.	96
Tabla 30. Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Spacios.	99
Tabla 31. Matriz de evaluación de factores internos de la empresa Spacios.	109

Tabla 32. Factores clave de éxito.	116
Tabla 33 Caracterización camas y cunas	126
Tabla 34 Caracterización del proceso comedor.....	130
Tabla 35 Caracterización del proceso salas y sofá camas	134
Tabla 36 Caracterización del proceso carpintería arquitectónica	138
Tabla 37 Caracterización del proceso mesas de computo	142
Tabla 38. Ficha de seguimiento y control.	148

LISTA DE FIGURAS

pág.

FIGURA 1 Matriz de las 5 fuerzas Porter.....	63
FIGURA 2 Flujograma camas y cunas.....	127
FIGURA 3 Flujograma comedor.....	131
FIGURA 4 Flujograma salas y sofá camas	135
FIGURA 5 Flujograma carpintería arquitectónica	139
FIGURA 6 Flujograma mesas de computo	143

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Grafica 2. Radar de valor Empresa Spacios.	117
Grafica 3. Radar de valor sobpesado Empresa Spacios.	117
Grafica 4. Radar de valor Mueble BL.....	118
Grafica 5. Radar de valor sobpesado Muebles BL.....	118
Grafica 6. Radar de valor Fábrica de muebles Arza.	119
Grafica 7. Radar de valor sobpesado Fábrica de muebles Arza.....	119
Grafica 8. Radar de valor Compumuebles.	120
Grafica 9. Radar de valor sobpesado Compumuebles.	120
Grafica 10. Radar de valor empresas competidores.....	121
Grafica 11. Radar de valor sobpesado empresas competidores.	121

TABLA DE ANEXOS

pág.

ANEXOS A Matriz de sistematización de instrumentos aplicados para el diseño del manual de procedimientos de la empresa Spacios.....	156
ANEXOS B Matriz de hallazgos en el área de producción de la empresa Spacios.	158
ANEXOS C Ficha técnica entrevista.....	160
ANEXOS D Registro fotográfico área de producción a intervenir	162
ANEXOS E Entrevistas al personal de área de producción	164
ANEXOS F Lista de asistencia socialización	165

RESUMEN

La constante evolución del mercado, genera una presión sobre las empresas que las obliga a modernizar cada uno de los procesos ejecutados, exige la incorporación de personal calificado en cada una de las áreas y cargos, a reconocer cambios presentados en el entorno, en los clientes y en las necesidades de estos, con el fin de propiciar mejoras continuas y que esto redunde en márgenes de rentabilidad superiores.

Para la empresa Spacios de la ciudad de Cartago, dedicada a la producción y comercialización de muebles en madera, más que un negocio, una forma de producción la empresa es la manera de lograr el ensamble perfecto de diversas piezas de notable innovación y diseño, que se integran de manera artística con diversos materiales, buscando la armonía con los diferentes espacios recreados por los clientes, mediante el análisis de materiales, la inclusión de nuevos diseños con estructuras ergonómicas que vayan en concordancia con las tendencias y las expectativas de los compradores.

Espera satisfacer a plenitud dichas necesidades para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y del espacio disponible en el mercado, con ello busca el embellecimiento de las áreas, más que vender muebles, su propuesta se basa en crear espacios inspiradores, que recreen la personalidad y estilo de los clientes.

La investigación busca contribuir en el mejoramiento en los procedimientos del área de producción, puesto que es precisamente allí donde se encontraron las principales falencias. Busca proponer y diseñar una solución sencilla y práctica que condicione favorablemente el desempeño del área y que tenga impacto positivo sobre toda la organización, esto permite mejorar la gestión del talento humano, de los recursos disponibles, y el desempeño individual y colectivo. Se identifica la problemática se ataca la ineficiencia y se eleva la capacidad competitiva.

PALABRAS CLAVES: Evolución, presión, modernizar, procesos, rentabilidades superiores, ensamble perfecto, tendencias, expectativas, mejoramiento en los procedimientos

INTRODUCCIÓN

La empresa SPACIOS durante su trayectoria en el mercado local, ha dado gran trascendencia a la calidad e innovación como factores de diferenciación, pero para lograr los estándares deseables, es necesario incorporar una serie de cambios a corto plazo que tienen impacto sobre el posicionamiento a mediano y largo plazo. Como herramienta de apoyo para optimizar la gestión interna, lograr mayor impacto en el mercado, reducir significativamente las dificultades presentes, se hace el análisis y diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa, se identifica de manera específica las necesidades existentes, para dar una solución práctica y oportuna a estas, con este fin se optó por el diseño del manual de procedimientos del área de producción.

Para la consecución de este se definieron seis objetivos específicos, el primero de ellos consiste en el análisis del sector donde se utilizó como herramienta la identificación de las cinco fuerzas de Porter, en segundo lugar, se analiza el entorno para identificar tendencias, riesgos y oportunidades, para ello se requirió de la aplicación de la matriz EFE.

Además fue necesario el análisis de la competencia, mediante la aplicación del benchmarking, el cual trae como ventaja identificar las mejores prácticas llevadas a cabo por la competencia; también se diseñó el manual de procedimientos del área de producción para elevar la competitividad del área y con ello de la organización y por último se diseña el sistema de seguimiento y control para garantizar la adecuada implementación del manual de procedimientos y contar con un plan de acompañamiento y control que viabilice la operatividad de las herramientas diseñadas. Este trabajo le permitirá al talento humano contar con unos criterios de desempeño, lineamientos que respondan a plenitud a las necesidades actuales.

Para la recolección de la información, se recurrió a la lectura bibliográfica, a las asesorías de los docentes, las entrevistas, las cuales sirvieron para la construcción de los diagramas de flujo del manual de procedimientos, las diferentes fichas, las matrices y los respectivos análisis.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Si bien se identificaron problemas en las diferentes áreas de la empresa Spacios, el equipo de asesores a partir del minucioso análisis de las condiciones determinó que la intervención del área de producción resulta más conveniente porque permite minimizar riesgos y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado y las ventajas comparativas y competitivas de la empresa.

¿Qué importancia tiene el diseño del manual de procedimientos del área de producción de la empresa Spacios de la ciudad de Cartago para que permita mejorar la ejecución de las actividades, la calidad de sus productos y la competitividad en el mercado?

Ayuda a maximizar el aprovechamiento de la capacidad instalada, de las capacidades internas y de las oportunidades del mercado. Esto como resultado de un trabajo basado en el análisis riguroso y en la experiencia, y en el diseño, desarrollo e implementación de recursos y herramientas administrativas.

1.1.1 Antecedentes o síntomas

Actualmente las organizaciones tienen la necesidad de enfocar sus actividades de una manera innovadora con el fin de implementar herramientas administrativas y operativas que le permitan el desarrollo competitivo a nivel regional y nacional y que a su vez contribuyan adecuadamente al correcto desempeño en sus obligaciones laborales para así alinear todos los componentes de la empresa con los objetivos organizacionales.

La empresa SPACIOS tiene como actividad económica la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, a pesar de contar con un nivel de competitividad que le ha permitido posicionarse en el mercado, no cuentan con el manual de procedimientos en el área de producción, implicando que los empleados carezcan de funciones definidas; no se cuenta con elementos de evaluación y medición ocasionando ineficiencia en los procesos.

La inexistencia del manual de procedimientos tiene serias implicaciones económicas, productivas, competitivas y humanas en la empresa Spacios, por ello a partir del análisis de directivas, empleados del área y los asesores, se concluyó que su diseño traería ventajas significativas.

En lo económico, se reducen costos operativos lo que se refleja en precios más competitivos y una mayor capacidad de oferta, se reducen los imperfectos y

subaprovechamiento de la materia prima, horas máquina y hombre, esto es que permite racionalizar el uso de los recursos disponibles.

En la parte productiva, contribuye al mejoramiento en la ejecución de las tareas y funciones, a la obtención de estándares de calidad, simplifica el proceso productivo porque ayuda a evitar tareas repetitivas e inoperantes, facilita la estandarización y evita la evasión de responsabilidades, otro punto a considerar es que facilita la selección de personal porque permite conocer en detalle los puestos de trabajo y las funciones y tareas de cada uno de ellos.

Contribuye a la competitividad porque este es un mecanismo de planificación que permite orientar los esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa, establece lineamientos y directrices claras para la ejecución del trabajo, permite ordenar, documentar y mejorar cada una de las actividades del proceso productivo y responder eficazmente a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y los requerimientos del mercado.

Para terminar, en lo humano, reduce fricciones, se armoniza el ambiente de trabajo, facilita la interrelación entre los trabajadores y las directivas, generando confianza en cada empleado a la hora de ejecutar su trabajo.

El desafío radica en el diseño del manual de procedimientos que se ajusta a las necesidades operativas, productivas, competitivas y humanas de la empresa, es decir que cumpla con todos los fines esperados por cada uno de los grupos.

Si bien la empresa Spacios tiene larga permanencia en el mercado local, el margen de crecimiento no es el esperado, considerando la posición estratégica dentro de la ciudad, el departamento y la región, además de tener en cuenta factores como la calidad que le dan supremacía en el entorno.

A partir del diseño del manual de procedimientos y con el trabajo mejor estructurado se estima que puede crecer a un ritmo del 10% anual en la ciudad y la región.

1.1.2 Sistematización

- ¿Qué área involucra el análisis y por qué?
- ¿Cuáles son las principales características del área a intervenir?
- ¿Cuáles son los principales elementos que se deben tener en cuenta para el diseño del manual de procedimiento del área de producción?
- ¿Cuáles son los procedimientos que deben ser identificados para obtener la información necesaria y precisa para la elaboración del manual?
- ¿Quiénes van a participar del proceso de selección de la información y el diseño del manual de procedimiento?

- ¿Cómo involucrar a cada uno de los miembros de la empresa Spacios en el proceso de cambio iniciado?
- ¿Cómo esta intervención puede contribuir a la empresa Spacios a hacer frente a la competencia?
- ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la empresa Spacios a las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo el diseño del manual de procedimientos de la empresa Spacios puede fortalecer la capacidad productiva de los trabajadores?

1.1.3 Causas

Las directivas han tratado de mantener a la empresa como una de las mejor posicionadas en el mercado, a pesar de ello se identificaron diversas causas para la inexistencia del manual de procedimientos, en primer lugar no contar con los recursos financieros disponibles para la contratación de personal calificado en el tema, la poca preparación de las empresas locales en el campo administrativo, la ausencia de un direccionamiento claro es una constante en la mayoría de empresas de la ciudad, el personal vinculado al proceso productivo, conoce de manera empírica su trabajo y no cuentan con las herramientas cognitivas en la parte técnica para su elaboración.

No se da la trascendencia al diseño e implementación de las diversas herramientas administrativas como medida de preventiva en los diversos riesgos productivos, en la satisfacción del personal y en el impacto que puede tener en la competitividad de la empresa.

1.1.4 Consecuencias

Estas variables identificadas se reflejan en la poca capacidad de la empresa Spacios para satisfacer y retener clientes, pero sobre todo para expandirse en el mercado a pesar de tener fortalezas bastante significativas, mediante el análisis se identificaron:

- La capacidad limitada para expandirse en el mercado
- Costos elevados que reducen la competitividad
- Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada
- Reducción de la capacidad operativa, productiva y competitiva.

1.1.5 Control de resultados

En este punto se da relevancia a la reducción de los riesgos operativos, productivos, del personal y financieros, además de la demandante necesidad de la empresa Spacios de proyectarse de una manera más sólida en el mercado y de fortalecer su capacidad productiva y competitiva.

1.1.6 Delimitación del tiempo de diseño del manual de procedimientos

Considerando el tiempo disponible para el análisis de la problemática existente en la empresa Spacios, el diseño del manual de procedimientos, se optó por tomar más tiempo para determinar.

1.1.7 El problema de investigación

Se determina a partir del diagnóstico realizado por los asesores, en la empresa Spacios, que una de las grandes contribuciones que se pueden hacer para mejorar el desempeño del área de producción es diseñar el manual de procedimientos, como mecanismo de apoyo a la ejecución de las tareas.

1.1.8 El análisis de todas las variables a intervenir

Existen variables cualitativas y cuantitativas, dentro de las cualitativas se pueden citar:

- La identificación del perfil laboral y profesional de los empleados
- La identificación de destrezas y habilidades propias del cargo
- Jerarquías a identificar
- Funciones, actividades y tareas de cada cargo del área de producción
- Disponibilidad del equipo de trabajo para desempeñar su labor
- Niveles de supervisión
- Controles ejercidos y de qué tipo
- Características de los documentos manejados en el área para recopilar información
- Identificación de estándares de calidad

Las variables cuantitativas sujetas a análisis son:

- Medición de tiempos
- Identificación de indicadores de desempeño y control
- Número de documentos que se manejan en la actualidad en el área de producción
- Número de empleados en el área
- Número de controles ejercidos para mantener los estándares de calidad.

1.1.9 La selección de fuentes de información

Se consideraron diversas fuentes de información como:

- La observación directa
- La entrevista a empleados y directivas
- La lectura de documentos asociados al tema

- Lectura de textos de administración
- El acompañamiento de los asesores y docentes de la universidad
- Acceso a la red
- Análisis del equipo de trabajo

1.1.10 El desarrollo y diseño de herramientas

Se hace necesario la construcción de diversas herramientas para diseñar el plan de acción, entre ellas se nombran:

- Las fichas técnicas del manual de procedimientos
- Las matrices de impacto de la normatividad
- Análisis del impacto de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter
- La matriz EFE
- Aplicación del Benchmarking
- La matriz EFI
- Diseño de las fichas de seguimiento y control
- Matriz de hallazgos

1.1.11 Validez de la intervención

Brindar la asesoría a la empresa Spacios trae enormes ventajas para los diferentes grupos de interés, en primer lugar los asesores tienen la oportunidad de aplicar su conocimiento y fortalecer su capacidad de acción e impacto en la comunidad, estos también contribuirán en el mejoramiento del desempeño interno de la empresa y su incidencia en el mercado, de igual manera el sector productivo reconocerá la importancia del papel de la Universidad en el crecimiento económico de la ciudad de Cartago.

En segundo lugar, los propietarios y directivos tendrán un apoyo para lograr una mejor gestión y por consiguiente mejores resultados.

En tercer lugar, los trabajadores tendrán claridad en la forma como deben ejecutar su trabajo, el tiempo requerido para ello y los costos asociados a su participación en el proceso productivo, de igual manera reducirán la ocurrencia de errores y riesgos de trabajo.

Los clientes podrán acceder a productos innovadores, a menores costos, en menos tiempo. Finalmente, los empresarios reconocerán la capacidad de los egresados de la universidad y podrán contratar sus servicios en otras necesidades de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar el manual de procedimientos del área de producción de la empresa productora y comercializadora de muebles Spacios de la ciudad de Cartago como herramienta de apoyo para optimizar su gestión interna y lograr mayor impacto en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- A. Realizar un análisis del sector para determinar el nivel de competitividad de la empresa Spacios, a través de la identificación de las cinco fuerzas de Porter.
- B. Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar tendencias, riesgos y oportunidades para la empresa Spacios, mediante la aplicación de la matriz EFE.
- C. Identificar y diagnosticar las condiciones internas de la empresa Spacios para determinar las fortalezas y debilidades existentes, a través del uso de la matriz EFI.
- D. Analizar la competencia de la empresa Spacios, a través de la implementación del benchmarking.
- E. Diseñar el manual de procedimientos con el fin de contribuir con el mejoramiento de las condiciones internas del área de producción y la competitividad de la empresa.
- F. Diseñar el sistema de seguimiento y control para garantizar la adecuada implementación del manual de procedimientos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Mediante el diseño del manual de procedimientos, se busca contribuir a la capacidad innovadora, competitiva y productiva de la empresa Spacios, además de proporcionar un ambiente de trabajo altamente favorable para los trabajadores, directivos y propietarios.

Es importante su elaboración porque minimiza el tiempo en la ejecución de las tareas y funciones, reduce los costos y genera mayores remanentes. Permite que el área de producción tenga efectos positivos sobre toda la organización.

La descripción de actividades ayuda a evitar acciones compartidas, a tener claridad del por qué y para que se ejecutan, y su importancia en el contexto de las demás actividades dentro de la organización. Gran parte de los problemas que enfrenta la empresa tiene que ver con un mal diseño o ejecución de procesos, los cuales deben

ser revisados y rediseñados con el objeto de mejorar la eficiencia, el control y la productividad en el uso de los recursos.

La falta del manual ha llevado a que se realicen funciones repetitivas e inadecuadas lo que conlleva a problemas en la transición de un proceso a otro al no estar los procedimientos estandarizados, con el agravante que estos no son percibidos por nadie, además se debe considerar la falta de comunicación entre las dependencias. Para la empresa se hace indispensable describir con claridad las actividades del área de producción, distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de manera que el desempeño del área en mención, sea acorde con las necesidades estratégicas de la empresa.

El diseño del manual de procedimientos tiene mucha trascendencia dentro de la organización porque plantea directrices claras y precisas en cada una de las etapas del proceso productivo, permite omitir etapas improductivas que congestionan y dificultan la ejecución de tareas valiosas y ayuda a centrar la atención en las prioridades propiciando un beneficio real para los trabajadores y la empresa.

No contar con el manual de procedimientos, hace que no existan elementos de medición y de evaluación y es por esto que pueden presentarse dualidad de procedimientos, incumplimiento de otros e ineficiencia en las labores desarrolladas. De igual manera la empresa tiene el interés y la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo con el fin de optimizar el desempeño de los trabajadores y obtener mayores rendimientos que se reflejen en el bienestar general. Acercándose a conceptos de mejora continua y con ellos al requerimiento de la Norma de la ISO 9001 de 2015.

Partiendo de datos tan importantes como el hecho de que Colombia es el segundo exportador de sur América de muebles y piezas arquitectónicas en madera, que crece a un ritmo de 13% anual y que las exportaciones totales del sector mobiliario, la producción de muebles en madera llega al 21,5%, permite reconocer las potencialidades de crecimiento y expansión.

La empresa no realiza estudios al respecto lo que hace que no se tenga referentes cuantitativos muy claros para determinar los márgenes de crecimiento y rendimiento interno, más allá de datos estrictamente contables.

Mediante el proyecto se busca que la tendencia de las empresas locales muy particularmente de la empresa Spacios, supere los límites locales, y trascienda a las fronteras colombianas para incursionar en mercados más atractivos por la alta demanda, estas integraciones resultan de gran valor a corto, mediano y largo plazo porque inician procesos de transformación del mercado, de las expectativas de los clientes, de las necesidades y requerimientos, fortaleciendo con ello la capacidad productiva y competitiva del sector.

Si bien se encuentran tendencias globales, los productos colombianos en muchos casos siguen estancados en la participación local, cuando su potencial es superior, este es el caso de la empresa Spacios. Así mediante el proyecto se busca que esta reconozca su potencial de participación en otros mercados y con ello inicie un proceso de mejora continua donde el análisis realizado por los asesores se convierte en el referente para ello.

La participación en el mercado internacional debe ser vista por la empresa como un mecanismo de posicionamiento, pero sobre todo de sustentabilidad en el sector, sabiendo que con ello se promueve el crecimiento económico de la ciudad, la región y el país. Spacios cuenta con excelentes insumos, materias primas y diseños, si estos recursos se usan para el mercado local, resulta valioso aprovechar sus ventajas para incursionar en nuevos mercados.

1.4 DISEÑO METODOLÒGICO

Diversos son los conceptos con que se define el diseño de la investigación en razón de la relevancia o el énfasis del sentido teórico práctico dado en su contenido semántico; siendo así una decisión importante para el investigador tener claro cuál es el diseño que le permite planear una estrategia, lo más aproximada a la naturaleza de su estudio o problema sobre el cual pueda estructurar las partes o secuencias organizadas, de tal modo que le permita tener una visión total previa para abordar la investigación y saber lo que tiene que hacer para lograr sus objetivos. Desde este punto de vista parece que lo predominante en el diseño correspondería a la parte técnico-metodológica, pues el trazarse un plan de acciones es además hacer una síntesis y en cierto modo prever lo que se hará para lograr un conocimiento; la contrastación de la hipótesis, esencial en la investigación social y en la educacional.¹

El diseño metodológico hace referencia a cada una de las fases de la investigación y a las herramientas y recursos a utilizar para hacer el análisis, en este caso del área de producción de la empresa Spacios de la ciudad de Cartago, esto con el fin de diseñar el manual de procedimientos es importante tener claridad en cuanto a los aportes de cada enfoque a la investigación, para así elegir la información más pertinente y con ella la descripción más conveniente para el desarrollo del estudio.

En primer lugar, se hace uso del enfoque cualitativo, este permite un registro narrativo de los fenómenos, actitudes y características del objeto de estudio, para su aplicación es necesario hacer uso de diferentes herramientas como la observación directa y entrevistas estructuradas.

¹ NUÑEZ FLORES, MARÍA ISABEL. Estrategia y técnica del diseño de investigación. Investigación Educativa Vol. 12. Año 2008. Pág. 35.

En la empresa Spacios este enfoque permite la interrelación del asesor con el equipo de trabajo, de tal manera que se obtiene información de alto valor para la construcción del manual de procedimientos vital para potenciar acciones, pensamientos y actitudes de mejora continua.

También se hizo uso del método inductivo, el cual parte de casos particulares, para llegar a inferencias y conocimientos generales, permitiendo la construcción de hipótesis, leyes y demostraciones. En la empresa favorece la selección de información, delimitar la investigación y centrar el interés en los puntos verdaderamente claves del área de producción y del proceso productivo para llevar a cabo el manual de procedimientos.

En cuanto a las fuentes de investigación, se toman las primarias y las secundarias; las primarias, se toman en forma oral o escrita, esta información es suministrada por los miembros de la empresa.

En primera instancia se hace uso de la observación directa, esta permite a los asesores interrelacionarse con el personal de la empresa, les permite conocer de primera mano cómo opera la unidad productiva, desde la propia experiencia favorece la identificación cualitativa, la medición, la evaluación, la experiencia y la verificación.

En segundo lugar, se emplea la entrevista la cual tiene como finalidad la obtención de información de los grupos de interés, en este caso empleados del área de producción. Para ello es necesaria la elaboración de un cuestionario de 10 preguntas abiertas, además mediante este se obtiene información cualitativa para hacer un análisis integral del problema existente en la empresa.

De igual manera la entrevista se orienta a la administración de la empresa Spacios para reconocer las tendencias de la gestión, las expectativas de la misma y la necesidad de recibir apoyo de los asesores.

Por último, se consideran las fuentes secundarias las cuales hacen otros mecanismos de recolección de información, son el soporte científico y práctico de la investigación.

- Textos de administración
- Lectura de trabajos similares
- El plan operativo del área de producción
- Análisis de empresas similares en el mercado
- La asesoría de los docentes de la Universidad del Valle.
- Internet.
- El trabajo en equipo

1.4.1 Matriz de sistematización de Instrumentos

La matriz de sistematización de Instrumentos permite identificar los elementos metodológicos que se utilizaron para obtener la información, clasificación y evaluación de las condiciones de la empresa reconociendo las fuentes más confiables en el proceso investigativo aplicados para el diseño del manual de procedimientos de la empresa Spacios. (Ver Anexo A).

La selección de los instrumentos a utilizar para recopilar, seleccionar y organizar la información, es una de las etapas del proceso investigativo más importante, pues es aquí donde se definen las variables a intervenir, la profundidad de la intervención, el tiempo disponible para ello, la calidad de la información requerida, la claridad de la misma y la precisión a alcanzar en la clasificación, tabulación y análisis de los datos obtenidos y con ello la credibilidad y confianza de los resultados.

Mediante este proceso de selección e implementación de instrumentos se logró la delimitación del problema, facilitó el diagnóstico del mismo, se desarrollaron los objetivos planteados, se identificaron las variables cualitativas, se definió la interdependencia entre estas y se logró el diseño del manual de procedimientos, el cual tiene como finalidad facilitar el desempeño del área de producción de la empresa, facilitar la gestión y contribuir a la maximización de resultados.

Como instrumentos se utilizaron la observación directa, la entrevista, la encuesta, la lectura y análisis de numerosos documentos y textos, la asesoría de los docentes y el acceso a internet.

1.4.2 Matriz de hallazgos

La matriz de hallazgos es una herramienta de diagnóstico que permitió identificar el área a intervenir en la empresa Spacios, a través de esta se reconocieron las diferentes variables y su impacto, donde se encontró que el área de producción era la conveniente (VER ANEXO B)

1.4.3 Tipo de estudio

Si bien existen diversas formas de investigación, para el análisis de las condiciones de la empresa Spacios de la Ciudad de Cartago, en el tipo de estudio se consideraron el exploratorio y el descriptivo; el primero se aplica cuando no existen investigaciones previas en el área, y el segundo cuando se hace necesario hacer un análisis detallado de las condiciones presentes en la empresa. Se inicia la investigación en la empresa Spacios con referentes externos por que no se cuenta con material dentro de la empresa y ante la problemática encontrada, se requiere de una solución oportuna.

En este caso se implementa la Investigación exploratoria, porque se lleva a cabo cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.²

Es de gran importancia en la empresa porque le permite reconocer toda la problemática y sus repercusiones sobre el desempeño del personal, la competitividad, los riesgos del negocio y las oportunidades existentes internamente y en el entorno.

Por otra parte para complementar el estudio, se emplea la Investigación descriptiva, esta busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide y recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.³

Esta facilita la selección de información, a identificar conceptos y variables importantes para la investigación, permite hacer análisis y medición independientemente de las variables, logrando con ello la descripción detallada y acorde al diseño metodológico preestablecido.

Los dos estudios buscan especificar las características más sobresalientes del equipo de trabajo, de la forma de ejecutar cada función o actividad en el área de producción de la empresa Spacios y de los efectos sobre la empresa en general. En últimas buscan dar claridad en lo que es el problema y forma como se manifiesta dicho fenómeno para desarrollar mecanismos que ayudan a contrarrestarlo.

² HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Pág. 100.

³ *Ibíd.* Pág. 102.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Manual de procedimientos

Para el alto nivel directivo de la grande, mediana y pequeña empresa, la clave para aumentar la eficiencia administrativa y operacional de sus diferentes dependencias, requiere una técnica gerencial muy efectiva y concreta, que permita el éxito y logro de los objetivos y metas y así alcanzar la productividad.⁴

La clave de esta técnica para aumentar la productividad y eficiencia administrativa, es la identificación, análisis y la simplificación de los procedimientos.⁵

Para la empresa Spacios de la ciudad de Cartago, la inexistencia del manual de procedimientos ha generado una serie de inconvenientes de fuertes repercusiones sobre toda la organización, en la actualidad se ejecutan todas las tareas de manera empírica y esto ha afectado la competitividad y posicionamiento de la empresa, considerando que se elevan los índices de errores y con ellos los sobrecostos operativos que deben ser transferidos a los clientes. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la realización del manual de procesos y procedimientos del área de producción como mecanismo de apoyo y fortalecimiento institucional.

Para centrar la investigación, se hace necesario hacer un recorrido por algunas escuelas del pensamiento administrativo con sus respectivos autores que abordaron el concepto de manual de procedimiento, si bien se hace referencia a las escuelas clásica y neoclásica, el trabajo busca optimizar los procesos y procedimientos, dar continuidad a las tareas, minimizar los desperdicios, elevar la productividad y lograr la máxima utilización de nuevas tecnologías, caracterizar y lograr el continuo mejoramiento del procedimientos en la producción.

Uno de los planteamientos de la escuela científica representada por Frederick Winslow de Taylor (1903), es la organización racional del trabajo (ORT), el cual consiste en reemplazar métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, como resultado de este trabajo Taylor logra identificar responsabilidades en la ejecución de las tareas, en ellas se destaca la planeación, la supervisión y la ejecución. Esta organización racional del trabajo (ORT) trajo además la división del trabajo y especialización del obrero; diseño de cargos y tareas; desarrollo de incentivos salariales y premios por producción; mejoramiento de las condiciones ambientales de trabajo; estandarización de métodos y de uso de máquinas y por último la supervisión funcional. En este caso se da una mayor aproximación al

⁴ LINARES VELEZ Guillermo. Cómo Hacer Procedimientos. Pág. 32.

⁵ Ibíd. Pág. 33

reconocimiento de procesos y procedimientos que proporcionan mayor rendimiento dentro de las organizaciones.

Por otro lado, Henry Fayol (1916), en su obra la Administración industrial y general, habla sobre tres aspectos fundamentales: La aplicación de un proceso administrativo, la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa y la división del trabajo, esta última enfocada a lograr mayores índices de productividad por parte de los obreros, permitiendo que cada uno de ellos centre su atención en una sola función del proceso que se esté desarrollando, esto con lleva a la especialización de las funciones por parte de los empleados logrando destacar la importancia del factor humano en la planeación del trabajo.

Por su parte Münich Galindo y García Martínez (1979), plantearon un orden cronológico y la ejecución de las tareas, mediante secuencia lógica, esto pensado en actividades repetitivas. De este modo concluyen que un procedimiento es una guía detallada de acción que de manera lógica muestra la secuencia y orden que siguen las actividades que realiza el equipo de trabajo, promueve la eficiencia y especialización de los cargos, demarca responsabilidades y evita la duplicidad de las tareas, esto da enorme claridad a la importancia del diseño e implementación del manual de procedimientos.

Además, que los procesos determinan y direccionan las actividades a ejecutar; pero no dan claridad en la forma como deben llevarse a cabo, pues solo lo hacen los métodos que hacen parte del procedimiento; así señalan que para que un individuo se apropie de su trabajo, resulta bastante conveniente la elaboración del manual, su correcta divulgación y aplicación. Deja claridad que los procedimientos no deben operar de manera informal, contrario a ello deben existir parámetros claros de desempeño y de valoración de logros y errores.

Benjamín Franklin (2004), considera que el manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.⁶ Según lo anterior en el área de producción esto genera un orden para controlar la secuencia en cada uno de los procesos a desarrollar por parte de los empleados de esta área, los cuales previamente reciben instrucciones para el desarrollo de sus labores.

Según Chávez (2004), explica que un manual de normas y procedimientos es un instrumento técnico administrativo que engloba todas las pautas necesarias y relacionadas en la ejecución de las actividades organizacionales de determinadas

⁶ [En línea] <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28782/1/ortega%20zepeda.pdf> [Consultado el 11 de agosto del 2017]

unidades.⁷ Hace claridad que estos se elaboran bajo condiciones específicas, para implementar soluciones en situaciones particulares, siendo de gran aplicación en actividades repetitivas donde se facilita la aplicación continua y sistemática de tareas y deben ser flexibles para ajustarlos a los diversos cambios que se presenten.

Por todo lo anterior y de acuerdo con los planteamientos de los diversos autores podemos concluir que la implementación de un manual de procedimientos es de suma importancia dentro de las organizaciones más de lo que se pueda imaginar y no es solamente un documento escrito basado en una serie de recopilaciones de procesos, marca una secuencia de normas, conductas que los empleados en el desarrollo de las funciones que deben cumplir para el correcto funcionamiento de la empresa.

Para la empresa Spacios, la implementación del manual de procesos y procedimientos requiere de la participación y el esfuerzo de los integrantes del departamento de producción, de sus líderes y colaboradores que se involucren el diseño del producto final, lo cual permitirá un mejor rendimiento, ser una empresa mejor constituida y con una proyección a largo plazo.

Por lo anterior y con base en la necesidad de diseñar el manual de procesos y procedimientos de la empresa Spacios se tendrá en cuenta el aporte realizado por Benjamín Franklin (2004) que considera que el manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.⁸ por medio del cual se garantiza la disminución de errores, lo cual hace parte de los requerimientos actuales de la empresa a intervenir en su área de producción.

2.1.2 Paradigmas abordados

Estos permitieron delimitar la investigación, porque ayudaron a acercarse a la realidad de la empresa y muy particularmente del área de producción que es la presenta la mayor problemática. Permite determinar el ámbito sobre el cual se desarrolla la empresa y los condicionantes de la misma.

Permitieron saber dónde y cómo está la empresa al momento del diagnóstico, y a donde quiere y puede llegar, a partir del mejoramiento de la gestión en el área de intervención con el diseño del manual de procedimientos. Es muy claro que contar con diferentes criterios teóricos como referente, permite tener una evaluación más objetiva, crítica y ajustada a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

⁷ WONG ALVARADO, Jenny Isabel. Manual de Procedimientos Técnico Constructivos para Adecuaciones Civiles en áreas Internas de Edificios Administrativos de la Industria Petrolera. Maracaibo julio de 2007. Pág. 56.

⁸ [En línea] <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28782/1/ortega%20zepeda.pdf> [Consultado el 11 de agosto del 2017]

2.1.3 Debates teóricos

El debate teórico está constituido por el aporte de cada uno de los autores seleccionados para soportar la investigación en el área de producción de la empresa Spacios.

En primer lugar, se consideró la escuela científica, de acuerdo a Frederick Winslow de Taylor, la supervivencia de la empresa en el mercado depende fundamentalmente de la organización racional del trabajo, esto implica que la empresa Spacios opera bajo condiciones de incertidumbre porque no existen métodos que permitan formalizar el accionar del área de producción.

De acuerdo a la perspectiva de Henry Fayol en la empresa Spacios debe existir un proceso administrativo, basado en conocimientos técnicos y científicos, que ayude a mejorar la gestión administrativa y a lograr una adecuada división del trabajo, para que esto tenga repercusiones positivas sobre el potencial productivo de los trabajadores. Teniendo en cuenta que en la empresa Spacios no existe el manual de procedimientos, están pasando por alto una a una las propuestas de Fayol.

Münich Galindo y García Martínez, proponen que el manual de procedimientos es la guía o referente de acción en el área de producción de la empresa Spacios, porque permite llevar una secuencia lógica y orden cronológico en la ejecución de todas las actividades repetitivas, además de garantizar el mejoramiento de los estándares de calidad, de definir jerarquías, de evitar la duplicidad de tareas y pérdida de tiempo que actualmente se evidencia, como consecuencia de no contar con una bitácora.

Y por último Benjamín Franklin, afirma que el manual de procedimientos además de las ventajas expuestas por los demás autores, plantea que todas las actividades están interrelacionadas e interconectadas lo que hace que haya efectos positivo o negativo de unas a otras.

2.1.4 Temporalidad

Se consideran variables como periodo de tiempo de análisis de la empresa, en este caso se evalúa durante dos semestres, en el primero se hace la formulación de la investigación y en el segundo semestre se hace el diseño de la investigación, que abarca 6 objetivos generales que van desde el análisis del entorno, hasta el desarrollo del plan de seguimiento y control, en cuyo caso sería el tiempo de ejecución de la asesoría.

En la segunda etapa se estima el tiempo de implementación del manual de procedimientos, si bien es competencia de la empresa, los asesores dejan claridad en los tiempos que deben emplearse para que la investigación tenga validez y resultados favorables para la empresa.

Estimación de los tiempos para la aplicación de correctivos, necesarios para dar cumplimiento a lo planeado, estandarización de tiempos para cada procedimiento; así como el inicio y conclusión de cada una de las intervenciones en el área de producción.

2.1.5 Categorías de estudio

Considerando que la investigación es predominantemente cualitativa, y tiene por objeto identificar la validez de la interacción social que se da al interior de la empresa Spacios y especialmente en el área de producción, se busca confirmar mediante el estudio que la inexistencia del manual de procedimientos, tiene un impacto negativo sobre la competitividad del área y de la empresa en general, a la fecha se contrata personal que sepa del oficio, pero no existe indicadores para determinar el perfil ideal de los mismos para cada cargo y función. Del mismo modo ejecutan diversas actividades sin centrarse en la ejecución precisa de alguna, lo que hace que todos conozcan el oficio, pero no se llegue a una adecuada especialización.

Entonces se identificaron los procedimientos que se ejecutan, contrastando con las propuestas de intervención que buscan mejorar significativamente la situación actual, es obvio que como operan garantiza estabilidad a la empresa, pero reduce sus posibilidades para enfrentar retos y crecer en el mercado local y regional.

Es claro que la intervención llevada a cabo por los asesores se limita al área de producción limitando con ello el enfoque sistémico de la empresa, no se alcanzan a cubrir la diversidad de percepciones del colectivo y las condiciones situacionales de la organización.

También se trata de integrar la percepción de los trabajadores del área de producción para que tengan claridad de la importancia de su cargo y su impacto en todo el proceso productivo. Mediante la investigación, se busca mejorar las condiciones actuales, generando avances en el desempeño del área.

Se determina el impacto ambiental de la empresa, y como está hace lo posible por dar cumplimiento a la normatividad y con ello minimizar el impacto sobre el medio ambiente.

Además, se logra un comparativo entre la situación actual y las condiciones más favorables para la empresa que le permitan obtener los mejores resultados.

Se prioriza la consecución de los objetivos de la investigación para establecer parámetros de desempeño acordes a las necesidades de la empresa, lo propietarios, los trabajadores, los clientes y la comunidad en general.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Los manuales de procedimientos permiten la inducción, capacitación y adiestramiento del personal, así como una descripción detallada de cada una de las actividades de cada puesto de trabajo; facilitan la retroalimentación entre las diferentes áreas y ayuda a reconocer la interdependencia entre las mismas; contribuye a la coordinación y coherencia entre las actividades generales; facilita el flujo de información oportuna; ayuda a tener una visión integral del equipo de trabajo y de la empresa; permite reconocer fallas, omisiones y errores, en conclusión se convierte en guía de trabajo. Por todo lo anterior se realizará el diseño de un manual de procesos y procedimientos en la empresa Spacios con el fin de elevar los estándares de productividad, calidad y competitividad.

Siendo el diseño un esquema que nos permite tener una visión amplia de las actividades que se llevan a cabo dentro del área de producción; constituyéndose en la base para la elaboración del manual de procedimientos, entendido éste como un documento que de forma detallada e integra, ordena y sistematiza una secuencia de instrucciones, responsabilidades e información sobre funciones, actividades en las diferentes áreas de la organización, adicional es una guía de trabajo que permiten la inducción, capacitación y adiestramiento del personal, permite reconocer fallas, omisiones y errores en las diferentes tareas.

De acuerdo con lo anterior es de suma importancia hacer claridad lo que para la empresa representa un proceso que es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica, que se enfoca en lograr algún resultado específico. De igual manera los procedimientos son acciones que utilizan un método para ejecutar determinada labor de manera eficaz en pro de los objetivos de la organización.

Dentro de los manuales de procesos y procedimientos se ejecutan unas tareas que son las actividades llevadas a cabo en un tiempo determinado y bajo un responsable encargado de su cumplimiento para una mejor productividad, definida como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta los recursos que se invierten para alcanzar las metas dichos recursos no son solo económicos sino también físicos y humanos generando un buen complemento dentro de la organización para cumplir con el objetivo trazado con el apoyo de un manual de procesos y procedimientos que se constituye como un documento técnico que incluye la información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.⁹

⁹ LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación. Propuesta, proyecto y anteproyecto. Cuarta Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2009. Pág. 245.

2.2.1 Aplicación de los diferentes términos

Los diferentes términos, se aplicaron porque solo así se daba claridad al tema de investigación, a los alcances de la misma dentro de la empresa, al nivel de intervención y las ventajas de la misma para la empresa.

Facilitaron el diseño del manual de procedimientos a partir de la consecución de cada uno de los objetivos de la investigación.

2.2.2 Necesidad del abordaje del tema en la empresa

A partir del diagnóstico de las condiciones internas de la empresa Spacios y tras identificar diversos vacíos en la gestión de la misma, se optó por el diseño del manual de procedimientos porque este se constituye en la carta de navegación que la empresa debe manejar correctamente. Esta intervención, tenía como propósito brindar una herramienta básica de gestión que facilite a la empresa optimizar el manejo y el desempeño del área de producción y partir de allí de toda la empresa, sirve de soporte en el desarrollo de las diferentes acciones que la empresa debe ejecutar a diario. Ayuda a tener un enfoque sistémico de la empresa, permitiendo aplicar acciones de valor agregado.

Reconociendo la importancia de dicho manual, se identificó como deben hacerse las cosas, las fechas y horarios para ello, la identificación y definición de responsabilidades, recepción de quejas de los clientes, como llevar a cabo las ventas, todos pueden conocer su cargo, la jerarquía y el rol que juega dentro de la organización, entre otros, elevando con ello la eficiencia y eficacia de la empresa.

2.2.3 Síntesis bibliográfica

Son básicamente los referentes investigativos y teóricos sobre los cuales se soportará y orientará la investigación, en este punto se recurre a la lectura de documentos similares, textos y diferentes documentos que den viabilidad y cumplimiento a los objetivos determinados mediante el proceso investigativo.

Tabla 1. Antecedentes bibliográficos.

TIPO	TÍTULO	AUTOR	FUENTE	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Artículo	Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa	RISSOLUTIONS	http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/	Análisis de las repercusiones de la inexistencia del manual de procedimientos en la gestión	Promoción de la importancia del manual de procedimientos

TIPO	TÍTULO	AUTOR	FUENTE	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Ensayo	Manual de procesos y procedimientos	Katherine Cantillo, Yisset Hernández, Camela de la Hoz y Joel Quiñones	https://es.slide share.net/kjcantillo/ensayo-manual-de-procedimientos	Contribuir con una herramienta clara y sencilla para la construcción del manual de procedimientos	Agilizar los procesos de diseño de los manuales
Investigación	Manual de procedimientos	José Palma	http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml	Descripción del contenido del manual de procedimientos	Contribuir con el reconocimiento del diseño del manual de procedimientos
Libro	Como elaborar y usar manuales administrativos. International Thompson	RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín	Documento escrito	Descripción detallada de los elementos que componen el manual de procedimientos	Elaborar manuales de procedimientos con según modelo preestablecido
Pasantía	Actualización de los manuales de normas y procedimientos	Yuleima Caña	http://www.monografias.com/trabajos104/informe-pasantias-actualizacion-manuales-normas-y-procedimientos/informe-pasantias-actualizacion-manuales-normas-y-procedimientos.shtml#ixzz4fCBniYJS	Aplicación práctica del concepto de manual de procedimientos	Contribuir con los procesos de gestión de talento humano
Proyecto de grado	Manual de Procedimientos y funciones de la empresa Editorial Gente Nueva Pineda y cia. s. en c.	MARIA DEL PILAR ALVARADO ROMERO Y ALBA JANETH HERNÁNDEZ GARCÍA	Universidad de la Salle Facultad de Administración de Empresas Bogotá.	Diseño y aplicación práctica del manual de procedimientos	Contribución a la gestión de la empresa

Fuente: elaboración propia. Noviembre 15 de 2017

2.2.4 Conclusiones de los antecedentes bibliográficos

El marco de antecedentes es una herramienta que sirve para simplificar el proceso de selección de soportes teóricos, facilita la investigación y reduce el tiempo de la misma porque se trabaja bajo condiciones de gran claridad y precisión en cuanto a la delimitación del tema, de los autores a referenciar y de los que soportarán de manera directa el estudio, también ayuda a establecer las limitantes en cada una de las etapas del proceso y dimensiona la importancia de cada cargo, de los aportes esperados y de la gestión alcanzada por la empresa Spacios.

2.3 MARCO LEGAL

Tiene como fin identificar el conjunto de leyes, decretos y resoluciones que regulan el funcionamiento de la empresa Spacios de la ciudad de Cartago.

2.3.1 Código Sustantivo del Trabajo¹⁰

ARTÍCULO 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTÍCULO 8. LIBERTAD DE TRABAJO. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

ARTÍCULO 10. IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS. <Artículo modificado por el artículo 2 de la Ley 1496 de 2011. El nuevo texto es el siguiente:> Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

¹⁰ Código Sustantivo de Trabajo [En línea]

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html [Consultado el 11 de octubre del 2017]

2.3.2 Ley 100 de diciembre 23 de 1993¹¹

Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones

ARTÍCULO 1. Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

ARTÍCULO 3. Del derecho a la seguridad social. El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social.

Este servicio será prestado por el sistema de seguridad social integral, en orden a la ampliación progresiva de la cobertura a todos los sectores de la población, en los términos establecidos por la presente ley.

2.3.3 Ley 1562 de julio 11 de 2012. Sistema General de Riesgos Laborales¹²

Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

Artículo 13. Afiliados. Son afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales:

a) En forma obligatoria:

1. Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos; las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos, con una duración superior a un mes y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación.

¹¹ Congreso de la Republica. Ley 100 de 1993 [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

¹² Congreso de la Republica. Ley 1562 de 2012 [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

2. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado son responsables conforme a la ley, del proceso de afiliación y pago de los aportes de los trabajadores asociados. Para tales efectos le son aplicables todas las disposiciones legales vigentes sobre la materia para trabajadores dependientes y de igual forma le son aplicables las obligaciones en materia de salud ocupacional, incluyendo la conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso).

3. Los jubilados o pensionados, que se reincorporen a la fuerza laboral como trabajadores dependientes, vinculados mediante contrato de trabajo o como servidores públicos.

4. Los estudiantes de todos los niveles académicos de instituciones educativas públicas o privadas que deban ejecutar trabajos que signifiquen fuente de ingreso para la respectiva institución o cuyo entrenamiento o actividad formativa es requisito para la culminación de sus estudios, e involucra un riesgo ocupacional, de conformidad con la reglamentación que para el efecto se expida dentro del año siguiente a la publicación de la presente ley por parte de los Ministerio de Salud y Protección Social.

5. Los trabajadores independientes que laboren en actividades catalogadas por el Ministerio de Trabajo como de alto riesgo. El pago de esta afiliación será por cuenta del contratante.

6. Los miembros de las agremiaciones o asociaciones cuyos trabajos signifiquen fuente de ingreso para la institución.

7. Los miembros activos del Subsistema Nacional de primera respuesta y el pago de la afiliación será a cargo del Ministerio del Interior, de conformidad con la normatividad pertinente.

b) En forma voluntaria:

Los trabajadores independientes y los informales, diferentes de los establecidos en el literal a) del presente artículo, podrán cotizar al Sistema de Riegos Laborales siempre y cuando coticen también al régimen contributivo en salud y de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Ministerio de Salud y Protección Social en coordinación con el Ministerio del Trabajo en la que se establecerá el valor de la cotización según el tipo de riesgo laboral al que está expuesta esta población.

Parágrafo 1°. En la reglamentación que se expida para la vinculación de estos trabajadores se adoptarán todas las obligaciones del Sistema de Riesgos Laborales que les sean aplicables y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación.

2.3.4 Resolución 619 de 1.997, del Ministerio del Medio Ambiente¹³

Por la cual se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas.

Artículo 1: Industrias, obras, actividades o servicios que requieren permiso de emisión atmosférica. De conformidad con lo dispuesto en el [parágrafo 1 del artículo 73 del Decreto 948 de 1995], las siguientes industrias, obras, actividades o servicios requerirán permiso previo de emisión atmosférica, para aquellas sustancias o partículas que tengan definidos parámetros permisibles de emisión, en atención a las descargas de humos, gases, vapores, polvos o partículas, provenientes del proceso de producción, de la actividad misma, de la incineración de residuos, o de la operación de hornos o calderas, de conformidad con los factores y criterios que a continuación.

Artículo 2: Cumplimiento de normas de emisión. Las obras, industrias, actividades o servicios que en virtud de la presente Resolución no requieran permiso de emisión atmosférica, estarán obligadas a cumplir con las normas de emisión establecidas en el Decreto 948 de junio 5 de 1995 y los actos administrativos que lo desarrollen, y estarán sujetos al control y seguimiento por parte de las autoridades ambientales competentes.

2.3.5 Decreto 1011 de 2006, del Ministerio de protección social¹⁴

Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Artículo 1. Campo de aplicación. Las disposiciones del presente decreto se aplicarán a los Prestadores de Servicios de Salud, las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Entidades Adaptadas, las Empresas de Medicina Prepagada y a las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud.

Así mismo, a los prestadores de servicios de salud que operen exclusivamente en cualquiera de los regímenes de excepción contemplados en el artículo 279 de la Ley 100 de 1993 y la Ley 647 de 2001, se les aplicarán de manera obligatoria las disposiciones del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, SOGCS, de que trata este decreto, excepto a las Instituciones del Sistema de Salud pertenecientes a las Fuerzas Militares y a la Policía Nacional, las cuales podrán acogerse de manera

¹³ Ministerio de Medio Ambiente. Resolución 619 de 1997 [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21982> [Consultado el 07 de octubre del 2017]07/10/2017]

¹⁴ Ministerio de Protección Social. Decreto 1011 de 2006 [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19975#57> Consultado el 07 de octubre del 2017]

voluntaria al SOGCS y de manera obligatoria, cuando quieran ofrecer la prestación de servicios de salud a Empresas Administradoras de Planes de Beneficios, EAPB, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, o con Entidades Territoriales.

Artículo 4°. Componentes del SOGCS. Tendrá como componentes los siguientes:

1. El Sistema Único de Habilitación.
2. La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud.
3. El Sistema único de Acreditación.
4. El Sistema de Información para la Calidad.

2.3.6 Norma Técnica Colombiana - ISO 14001 del 2015¹⁵

SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL. REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO.

El propósito de esta Norma Internacional es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma especifica requisitos que permitan que una organización logre los resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental.

Un enfoque sistemático a la gestión ambiental puede proporcionar información a la alta dirección para generar éxito a largo plazo y crear opciones para contribuir al desarrollo sostenible mediante:

- La protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos;
- La mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización;
- El apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;
- La mejora del desempeño ambiental;
- El control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida;
- El logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas que fortalezcan la posición de la organización en el mercado.
- La comunicación de la información ambiental a las partes interesadas pertinentes.

¹⁵ ICONTEC. Norma Técnica Colombiana - ISO 14001 del 2015 [En línea] https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf [Consultado el 07 de octubre del 2017]

Esta Norma Internacional, al igual que otras Normas Internacionales, no está prevista para incrementar ni cambiar los requisitos legales de una organización.

Tabla 2. Matriz de impacto de la normatividad.

NORMA	DEFINICIÓN	IMPACTO
Código Sustantivo del Trabajo	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Se regula de manera expresa las interrelaciones laborales y económicas
Ley 100 de diciembre 23 de 1993	La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.	Garantizar la protección de la salud, la integridad y la vida
Ley 1562 de julio 11 de 2012. Sistema General de Riesgos Laborales	Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión y como consecuencia del trabajo que desarrollan. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.	Protección en salud ocupacional
Resolución 619 de 1.997, del Ministerio del Medio Ambiente	Establece parcialmente los valores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas.	Regulación y control ambiental
Res 2309 de 1.986, del Ministerio de Salud	Establece disposiciones para el manejo integrado de residuos peligrosos.	Restricción a los productos de alto impacto ambiental
ISO 14001	La norma ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.	Permite la incursión a mercados externos

Fuente: elaboración propia. Noviembre 20 de 2017

2.3.7 Conclusiones de la matriz de impacto normativo

Esta sintetiza el conjunto de instrumentos regulatorios que son de aplicación en el contexto, productivo, operativo, competitivo y humano de la empresa Spacios de la

ciudad de Cartago. Tiene como finalidad facilitar la toma de decisiones a partir del reconocimiento de toda la normatividad aplicable.

2.4 MARCO HISTÒRICO

La empresa Spacios empezó con la necesidad de comercializar los productos de una empresa llamada Viso, la cual era la encargada de hacer la maquila a una empresa de la ciudad de Pereira denominada vidriera de Caldas, debido a esto el Señor Manuel Ricardo Castaño y sus socios en el año 2004 abrieron un punto de venta en el centro comercial Cable Plaza de la ciudad de Manizales primero comercializando vidrios decorados y otros accesorios de decoración, pero desafortunadamente por motivos financieros obligó al cierre de este punto en Manizales.

Para el año 2007 El señor Manuel junto con su esposa la señora Juliana Ospina, decidieron tomar la decisión de volver a retomar el almacén Spacios, pero como un negocio plenamente familiar sin ningún socio en la ciudad de Cartago, donde como idea inicial fue la de comercializar accesorios para el hogar; ocho meses después se ubicó un lugar estratégico en la carrera 4 con calle 15 esquina, local donde actualmente tiene su punto de venta, adicionalmente comercializa muebles para el hogar los cuales los compraban de fábricas de la ciudad de Medellín y Pereira.

Para el año 2009 tomaron la iniciativa de convertirse también en fabricantes y no seguir siendo distribuidores, para lo cual adquieren una planta de producción ubicada actualmente a un kilómetro vía cerritos y de ahí se inicia la elaboración y diseño de todo lo relacionado en muebles para el hogar. Cuatro años más tarde con la asesoría y recomendación de unos arquitectos se comienza también a fabricar carpintería arquitectónica como son cocinas, closets y muebles personalizados.

Actualmente es una empresa reconocida en la ciudad de Cartago, cuenta con un grupo de 34 funcionarios, cuenta con una planta de producción en un área aproximadamente de 800 mtrs² y un almacén con una amplia sala de exhibición de muebles, accesorios decorativos y carpintería arquitectónica con propuestas de diseños auténticos.

La industria muestra un notorio crecimiento especialmente en las exportaciones a Brasil, estas relaciones comerciales se fortalecieron durante el año 2016, generando altas expectativas, el Proyecto Orchestra Brasil existe desde 2006 y promueve la inserción competitiva de proveedores del sector mobiliario en el mercado internacional. Este abarca estudios de mercado; misiones prospectivas; acciones individuales; promoción y comercialización de imagen, lo que afianza las empresas en el mercado suramericano y global.

Colombia se reconoce como el segundo productor de muebles en maderas en América del Sur de acuerdo a información obtenida por Ana Cristina Sant'anna Schneider, consultora del proyecto Orchestra Brasil, por ello presenta un alto potencial de participación internacional, en donde se percibe especial interés en los muebles de diseños modernos, orgánicos, altamente funcionales e inteligentes, predomina la demanda de muebles en tono madera y con acabados brillantes. La madera en todos los casos es la predilecta de los consumidores, por la riqueza y belleza en sus propuestas.

Aprovechando el crecimiento del sector y las expectativas de expansión a otros mercados y considerando que la empresa Spacios posee grandes ventajas comparativas y competitivas que la han hecho liderar el mercado local, se debe proyectar e impulsar el fortalecimiento de la gestión interna que posibilite participar en otros entornos. En la actualidad la empresa cuenta con innovación en diseños arquitectónicos, muebles para el hogar y oficina, este nivel de diversificación del portafolio le permite competir en un mercado de alto crecimiento como es el mobiliario.

Este sector estimula alrededor de 29 subsectores en el país, uno de ellos el de maderas y muebles, este dinamismo en auge se da por la construcción de vivienda social y prioritaria, oficinas y hotelería. De acuerdo a datos de CAMACOL Y EL DANE, el ritmo de crecimiento sostenido del sector mobiliario esta alrededor del 13% anual gracias a dicho estímulo. A pesar de ello Colombia compra productos madereros con un crecimiento del 1,3 anual de acuerdo a datos de FEDEMADERAS, lo que resulta poco razonable porque la producción interna es elevada y de óptima calidad. Según datos de LEGISCOMEX el sector de muebles en madera exportó en 2015 el 21,5% del total del sector mobiliario.

La empresa no cuenta con mucha información disponible y aplica restricciones a su uso. La empresa Spacios cuenta con 10 años en el mercado local tiempo en el cual ha logrado posicionarse gracias a la amplia gama de productos, pero no cuenta con un modelo de gestión formalmente establecido que le permita dimensionar los riesgos y las oportunidades existentes. No se cuenta con datos no referentes históricos que faciliten la toma de decisiones por ello los asesores se ven en la necesidad de definir directrices desde cero.

3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Caracterización del sector

Es considerado un sector emergente, jalonado significativamente por el sector inmobiliario, este ha presentado un valioso dinamismo, con un alto grado de innovación, diseño y desarrollo del producto y la multiplicidad en la utilización de materiales de diverso origen. Con una gran capacidad para expandir su impacto económico, a pesar de las marcadas diferencias existentes entre este y otros sectores de gran proyección como el metalúrgico, minero y extractivo en Colombia.

Ha enfrentado retos como el precio del dólar que se ha convertido en uno de los factores más relevantes en la economía del país; en los últimos tres años la depreciación del peso alcanzó el 32%, lo cual ha traído tanto beneficios como algunas limitantes para la industria del mueble y la madera.¹⁶

En primer lugar, la devaluación ha golpeado las importaciones del sector, pues ha encarecido los precios internacionales. Sin contar la maquinaria y los insumos, las importaciones de la cadena industrial del mueble y la madera en Colombia sumaron US\$232,1 millones al cierre del 2016, lo cual representa una caída del 11% anual con respecto al 2015, este hecho acentúa la tendencia decreciente de las compras externas de madera maciza, tableros aglomerados y muebles en los últimos tres años.

Aunque este fenómeno obedece, principalmente, al alto precio de la tasa de cambio que aumentó los costos de los productos importados y ha convertido al colombiano en un consumidor más austero; también hay que considerar la desaceleración de la economía nacional y, en menor medida, la decisión de los industriales de esperar y aplazar sus inversiones.

Y es que la depreciación del peso, experimentada desde mediados del 2014, junto a un crecimiento del PIB nacional al cierre del año anterior de 2,0%; el más bajo desde la crisis internacional, han sido suficientes para que las importaciones de muebles descendieran en los últimos tres años un 32,4%; mientras que las de madera maciza cayeron 31,5%, y las compras de paneles y tableros se redujeron 16,1%, en igual periodo.

¹⁶ MARÍN VILLAR, Camilo. Revista M&M. ASTILLAS ECONÓMICAS. Edición 96. [En línea] <https://revista-mm.com/astillas-economicas/disminuyen-importaciones-sector-mueble-madera-alto-precio-dolar-desaceleracion-economica/> [Consultado el 27 de junio del 2017]

No obstante, hay otros aspectos en el sector maderero que comienzan a generar señales alentadoras a partir del efecto positivo de la devaluación; ya que el comportamiento de la actividad industrial ha mejorado gracias al crecimiento de la producción nacional y a la sustitución de algunas de las importaciones madereras; es decir, la industria colombiana está produciendo parte de los bienes que estaban siendo importados.¹⁷

Adicionalmente, gracias al efecto positivo de la devaluación sobre las exportaciones, hoy hay un menor déficit en la balanza comercial del sector maderero; incluso, las exportaciones de tableros y paneles de madera en 2016 se mantuvieron constantes y alcanzaron los US\$8,1 millones, con un leve incremento frente a las ventas registradas en 2015.

Como se observa, al igual que la mayoría de la industria nacional, el negocio maderero tiene el reto de seguir siendo productivo y rentable en medio de la constante volatilidad del dólar; atrás quedaron los precios de \$1.700 por dólar, hoy la realidad es diferente y aún la economía está asumiendo ese impacto y acomodándose.

Datos importantes sobre los muebles y la madera en Colombia:

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la Encuesta Anual Manufacturera de 2015, publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), se determinó que la producción real de muebles nacionales de todo tipo ascendió a \$1,71 billones; sin sumar a ello la producción de somieres y de colchones que obtuvo una cifra total de \$722.146 millones. De igual manera la fabricación y la transformación de la madera en productos terminados sumaron \$1,06 billones. Cifras bastante significativas para hacer referencia a un sector que inicia su auge y que las condiciones del mercado no son las ideales. La producción de la industria en general en el 2015 ascendió a \$226,2 billones, lo cual equivale a un crecimiento del 6,3% frente a los resultados del 2014 que fueron de \$212,5 billones.

Por otro lado, la Superintendencia de Sociedades en Colombia estima que hay registradas 4.781 empresas que se dedican a la manufactura de muebles, de ellos el segmento que se especializa en la transformación de la madera y fabricación de muebles y productos de madera equivale a 1.867 unidades productivas.

El Dane por otro lado señala que, al cierre del 2016, la industria del mueble y la madera creció un 1,0% frente al año inmediatamente anterior, el sector mobiliario se posiciona en el quinto lugar entre las actividades comerciales con el más alto

¹⁷ MARÍN VILLAR, Camilo. Revista M&M. ASTILLAS ECONÓMICAS. Edición 96. [En línea] <https://revista-mm.com/astillas-economicas/disminuyen-importaciones-sector-mueble-madera-alto-precio-dolar-desaceleracion-economica/> [Consultado el 27 de junio del 2017]

índice de establecimientos en Colombia, con una participación en la productividad del país del 3,5% y específicamente, es el séptimo con la mayor capacidad para generar empleo a nivel nacional, con 22.858 puestos.

Para el año 2016, las importaciones totales del sector especialmente en tableros aglomerados ascendieron a un poco más de US\$135 millones. Los principales proveedores fueron, en primer lugar, Ecuador con un valor superior a US\$58 millones, esto es el 43% del total importado; en segundo lugar, Chile con US\$25,4 millones, tercero Brasil con US\$21,8 millones y finalmente China con US\$11,1 millones.

Consecuente con el crecimiento del sector, Colombia ha plantado 58,9 millones de hectáreas de bosques naturales y 600.000 hectáreas de plantaciones comerciales, como mecanismo para garantizar el suministro de materia prima, en la actualidad el consumo per cápita de madera en Colombia es de 13.38 metros cúbicos por cada 1.000 habitantes; cifra que, si bien va en crecimiento, es relativamente excesivamente baja en comparativo con Chile (315,88 m³) y Ecuador (54,72 m³).

Fedemaderas afirma que en Colombia se produce 2.7 millones de metros cúbicos de madera anual, cuando la demanda asciende a cuatro millones; ante ello se presenta la doble necesidad, en primer lugar, impulsar la plantación de más hectáreas de bosques para garantizar suministro oportuno y segundo para evitar la grave deforestación que se dio en el año 2015 que tuvo como consecuencia la desaparición de 124.000 hectáreas de bosque natural.

Finagro mediante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y a través del Certificado de Incentivo Forestal (CIF), en el año 2016 destinó \$30.000 millones a dicho fin y para el año 2017 se asignaron \$21.000 millones.

La directora de la Federación Nacional de Industriales de la Madera (Fedemaderas), Alejandra Ospitia, estima que la industria tras ver impactadas sus importaciones y exportaciones, tiene sus esperanzas en la construcción de vivienda social y prioritaria, así como en la oferta orientada a la clase media”, reconociendo que esta primera tiene un bajo impacto para el crecimiento real del sector.

En cuanto a las ventas del sector, el 83% se dio en establecimientos especializados y el 17% restante se presentó en grandes almacenes, hipermercados y grandes superficies de bricolaje.

Para el periodo comprendido entre los años 2016-2017, se estima que se mantendrá la tendencia positiva en el valor del mercado minorista de muebles, un aumento en la demanda de las familias y la inversión empresarial.

Un sector en pleno crecimiento:

27.000 son las compañías dedicadas al comercio al por menor de muebles y alfombras en establecimientos especializados, con un número medio de establecimientos por empresa algo mayor que la unidad. Es más, el 85% de los establecimientos son independientes o pequeñas cadenas, lo que muestra un alto grado de atomización en el sector. Sin embargo, la oferta está experimentando una concentración progresiva. Este fenómeno se justifica por el cierre de muchas compañías -fundamentalmente medianas y pequeñas-, su integración en franquicias o redes de venta, así como la aparición de nuevos establecimientos abiertos por los principales operadores.¹⁸

La manufactura de muebles en todo el territorio nacional se ha mantenido constante, con alrededor de \$1.7 billones, a pesar de la desaceleración presente al finalizar el 2016 que se tradujo en un crecimiento del PIB del 2%, cifra inferior a la registrada en el 2015 que fue del 3,1% y del 2014 con 4,3%.

Quienes lideran la producción industrial y la fabricación de muebles en su orden, son: con más del 40 % de las empresas muebleras la capital de la República, seguida de Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira y Manizales.

La Asociación Nacional de Empresarios, ANDI, indica en el informe de ‘Perspectivas de la industria manufacturera para el 2017’, que sus ventas crecerán a una tasa de 2,4% hacia el mercado interno, y proyectan un crecimiento de 2,6% para las exportaciones. La encuesta menciona que, entre los aspectos que permiten una dinámica industrial favorable, están la estabilidad alcanzada por el dólar, el incremento en la demanda del mercado interno y una mejor gestión comercial de las empresas.

Dentro los puntos que afectarán notoriamente al sector están: la reforma tributaria que conlleva al aumento de la base gravable del IVA, lo que puede desencadenar una reducción del consumo y el incremento total de los costos de las materias primas.

Exportaciones.

De acuerdo a datos del Dane, se ha dado una clara tendencia a la baja en las exportaciones e importaciones colombianas en los últimos tres años; así, al cierre de octubre del año 2016 decayeron en alrededor del 20%, derivado de la desaceleración económica mundial y con ello la menor demanda de otros países, lo que afectó todos los sectores de la economía.

¹⁸ MARÍN VILLAR, Camilo. Revista M&M. ASTILLAS ECONÓMICAS. Edición 96. [En línea] <https://revista-mm.com/astillas-economicas/disminuyen-importaciones-sector-mueble-madera-alto-precio-dolar-desaceleracion-economica/> [Consultado el 27 de junio del 2017]

Una de las más afectadas fueron las exportaciones de muebles, entre enero y octubre del 2016, la cifra llegó a US\$59.3 millones, reflejando una caída del 6,9% con respecto al mismo periodo del año 2015 cuando las ventas totales en el área fueron de US\$63.2 millones.

El Dane y la Dian, declararon que, en los primeros diez meses del año 2016, las exportaciones de sillas para oficina, del tipo giratoria y ajustable; para comedores, e incluso para aeronaves y vehículos automotores ascendieron al 32,3% del total de muebles exportados; predominando los materiales como madera, metal y plástico.

Se situó en segundo lugar las exportaciones de muebles de madera para cocinas, alcobas y salas, con un valor del 30,8%; en tercer lugar, los muebles metálicos con el 11,5% y en cuarta categoría los muebles plásticos con el 11,3%, en estos cuatro productos se realizó más del 80% de las ventas totales del año.

En los últimos cinco años, Estados Unidos ha mantenido la mayor demanda de muebles colombianos; así para septiembre de 2016, este país había adquirido más de US\$18 en estos productos, con un equivalente al 30,7% del total de ventas registradas en ese periodo.

Cabe destacar en este mismo periodo otros destinos para la manufactura de muebles nacionales como: Panamá con un total de compras del 19,1%; Chile con el 8,6%; México con el 6,6%; Perú con el 6,1%; Ecuador con el 4,9%; República Dominicana con el 4,8% y finalmente Costa Rica con el 4,2%, de acuerdo a cifras de Fedemaderas y el Dane.

También es relevante mencionar la drástica caída de las compras realizadas por Venezuela, particularmente en los últimos cinco años, pasando de US\$20 en mobiliario en el año 2011 a un millón de dólares el año anterior.

En conclusión, de 2011 y el 2016, los principales socios para el sector muestran la caída de Venezuela del primer lugar o al décimo cuarto puesto, superado por los mercados emergentes como centro América y el Caribe, entre ellos Panamá, República Dominicana, Costa Rica e, incluso, por Trinidad y Tobago y los tradicionales. De acuerdo a los reportes oficiales, el consumo total de Venezuela decayó en un 70%.

Importaciones.

Entre los meses de enero a octubre del año 2016, se presentó una balanza deficitaria, puesto que las importaciones de muebles llegaron a US\$143 millones, esto refleja una caída en las ventas en el exterior del 20,1% frente a los US\$179,2 millones del 2015. Esto como consecuencia del ingreso masivo de muebles de origen chino, en la actualidad el 51% de las ventas nacionales de mobiliario tienen dicho origen.

En orden de participación en el mercado nacional, se tiene a China en primer lugar que para el 2016 la cifra total de importaciones de muebles fue de US\$37 millones, sin hacer referencia a la compra de sillas y de asientos que fue de un total de US\$53,8 millones adicionales, el artículo de mayor demanda son las sillas giratorias de altura ajustable; en segundo lugar Estados Unidos con un total del 10% de las ventas nacionales, especialmente en muebles de metal y mobiliario médico por US\$11 millones; en tercer lugar se cuenta a los muebles italianos con un 6.3%; en cuarto lugar está el mobiliario procedente de Brasil con 4,1%, en quinto lugar España con el 3,8%, México con el 3,0% y por último Alemania con el 3%.

Se debe aclarar que las importaciones son muy diversas, van desde conglomerados en madera, hasta artículos terminados; para el hogar, habitaciones, cocinas, espacios abiertos, jardines, paredes, pisos, terrazas, la oficina, negocios, bodegas, estudios y despachos, entre otros.

Escenarios competitivos y tendencias estratégicas.

Este sector debe buscar gradualmente la manera de elevar su capacidad estructural, productiva y competitiva y su representatividad en la economía colombiana, esto a través de tres elementos claves como la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad. En este orden el sector ha generado cadenas de valor que minimizan costos contribuyendo a la competitividad, se garantiza la obtención de materia prima de alta calidad, a través de la silvicultura y se reduce el impacto ambiental.

Si bien ha mejorado, las condiciones internas difieren significativamente de las mejores prácticas internacionales, tanto en el cuidado del medio ambiente como en los productivo y competitivo, lo que le restaría posibilidades a la mayoría de empresas para incursionar en mercados externos de alto valor comercial.

Intervienen además las distancias existentes entre las áreas de manufactura y las industrias del aserrío ubicadas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Popayán y los principales centros de producción de materia prima como son los Llanos, la Amazonía y el Pacífico.

Es importante restar participación especialmente a China, mediante la implementación de mejores prácticas que lleven a reducir costos y con ello a ser más competitiva la industria nacional, se debe incorporar mejor tecnología, mayor capacitación al equipo de trabajo y a fortalecer los lazos comerciales con los clientes, especialmente en áreas de crecimiento ascendente como la oficinas, vivienda de clase media y acabados en el hogar, esto es reconociendo vacíos en el mercado que la competencia puede cubrir.

Ante esto la Directora de Fedemaderas, afirmó que 6 pymes líderes del sector en el segmento de carpintería arquitectónica optaron por la conformación de un cluster,

para ofertar mejores opciones de compra, fortalecerse en el cumplimiento normativo y estandarización interna acorde con las exigencias internacionales que redunden en mayor capacidad productiva y competitiva.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo estratégico diseñado por el ingeniero y profesor Michael Porter, se basa en el análisis de cinco fuerzas, Incluye 3 fuerzas de competencia vertical que son la amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores, y 2 fuerzas de competencia horizontal que son el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.¹⁹

La implementación de la teoría tiene como objetivo, realizar un minucioso análisis del entorno, de las fuerzas que lo componen y del poder de estas sobre la operatividad empresarial, utilizando el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, se determina el impacto sobre la capacidad competitiva de la empresa, como condiciona la gestión y con ella los posibles resultados, así como las estrategias a utilizar. Porter plantea que los riesgos para la empresa se acentúan a medida que se desconocen las variables condicionantes del mercado.

Mediante la selección, identificación e implementación de estas cinco fuerzas, se busca determinar cómo este modelo de competitividad permite reconocer la dinámica operativa y competitiva de las empresas del sector con las cuales la empresa Spacios comparte el mercado, permite obtener una visión holística e integral de la situación actual de la empresa, de las expectativas de crecimiento y de los riesgos asociados a la operación normal, identificar el posicionamiento alcanzado y esperado, reconocer la capacidad para liderar el mercado e identificar las restricciones del mismo, del sector y las tendencias de estos. A través de su estudio, se busca maximizar el uso de los recursos, elevar la capacidad productiva y competitiva.

3.2.1 Rivalidad entre competidores – intensidad de la rivalidad

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.²⁰

¹⁹ Wikilibros. Escuela de Organización Industrial. Análisis de las 5 fuerzas de Porter [En línea] http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad [Consultado el 07 de octubre del 2017]

²⁰ HERNÁNDEZ PÉREZ José Ángel. Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter [En línea] <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto, esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás. Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.²¹

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

En el mercado inmediato, la empresa SPACIOS participa con MUEBLES BL, FABRICA DE MUEBLES ARZA y COMPUMUEBLES, siendo estos los competidores directos con líneas de producción enfocadas al mismo nicho, y con características que guardan cierta similitud, pero guardando marcadas diferencias en las estrategias aplicadas. Spacios ha tratado de mantener su enfoque al hogar, combinando diversos materiales que le brindan innovación, diseño, durabilidad y competitividad.

Mediante el análisis del entorno la empresa ha reconocido espacios no satisfechos que constituyen una oportunidad y con ello una posibilidad de crecimiento a nivel local, regional y nacional. La rivalidad en todos los casos es favorable para los clientes porque les permite acceder a productos, servicios y precios más competitivos y para la empresa Spacios porque le permite y exige mejorar procesos, procedimientos.

²¹ Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa [En línea] <http://www.5fuerzasdeporter.com/> [Consultado el 19 de octubre del 2017]

Número de competidores

La Superintendencia de Sociedades en Colombia señala que a la fecha se encuentran registradas 4.781 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, de ellas el segmento enfocado a la transformación de la madera para la producción de artículos en madera es de 1.867 empresas.

En Cartago el número de empresas dedicadas a actividades similares es un total de 5, las cuales se relacionan a continuación:

- ✓ **Muebles BL:** Empresa dedicada a la fabricación de diferentes tipos de muebles.²²
- ✓ **Muebles Arza:** se dedica al asesoramiento, diseño y fabricación a medida de una amplia gama de productos en madera. Diseñamos y fabricamos gran variedad de muebles como cocinas integrales, closets, bibliotecas, camas, escaleras, puertas, marcos, ventanas, muebles de cocina y de baño, entre otros productos derivados de la madera.²³
- ✓ **Compuebles:** Empresa dedicada a la comercialización de todo tipo de madera. Como también al Diseño y Fabricación de muebles para el hogar. brindan asesoría con relación a construcciones en madera. Garantizan la calidad en la materia prima y brindan a los clientes el mejor servicio para hacer de estos sus mejores aliados y amigos.²⁴
- ✓ **ALEGRÍA DEL CONFORT:** Fabricación y comercialización de camas y alcobas tapizadas, además de salas, comedores y todo tipo de muebles en general. Renovaciones.²⁵
- ✓ **MUEBLES Y DISEÑOS EUROPA:** empresa dedicada a la fabricación y reparación de toda clase de muebles tenemos los mejores diseños y nuestro personal cualificado para tal fin.²⁶

Si bien se enumeran la cantidad de competidores, es importante evidenciar que entre estos competidores se ofrecen productos y servicios en alguno más variables que los que ofrece Spacios y que en ocasiones no afectan la oferta.

²² MueblesBL [En línea] <https://www.blcolombia.com/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

²³ Muebles Arza [En línea] <http://www.mueblesarza.com/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

²⁴ Compumuebles [En línea] <http://compumuebles.com/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

²⁵ Cartago Info [En línea] [En línea] https://cartago.infoinfo.com.co/busqueda/fabrica_de_muebles [Consultado el 05 de octubre del 2017]

²⁶ Cartago Info [En línea] [En línea] https://cartago.infoinfo.com.co/busqueda/fabrica_de_muebles [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Diversidad de competidores

Existen competidores internacionales (provenientes de Asia, Estados Unidos y Europa), nacionales (Bogotá, Medellín, Manizales) y locales (Muebles BL, Los Cristales y Compumuebles), pero también compiten los importadores que realizan compras de manera directa o por internet, cuyos artículos se reciben directamente en Colombia, esto a través de red de contactos con alto nivel de experiencia.²⁷

Crecimiento del sector

De acuerdo a datos suministrados por el DANE en la Encuesta Anual Manufacturera, la industria en general tuvo un crecimiento del 6,3% al concluir el año 2015, este ascenso fue de \$226,2 billones, el cual es significativo comparado con el año 2014 que fue de 212,25 billones.²⁸

La producción industrial de muebles específicamente en el país ascendió \$1,71 billones lo que estima el crecimiento en el año 2015 en un 1,0%, derivado de la incursión a nuevos mercados, como son los países de la alianza del pacífico (Chile, México y Perú), además de llevar nuevos productos a los mercados ya establecidos y ampliando la participación de los productos ya reconocidos, donde se estiman crecimientos del 20% de acuerdo a cifras de COMFECÁMARAS para el año 2017, porque dichos mercados presentan alta demanda y dinamismo.²⁹

La tendencia de los últimos 5 años en la manufactura de muebles ha sido constante presentando leves crecimientos, y sin registrar caídas, pese a la desaceleración económica presentada en Colombia al cierre de 2016, donde el PIB solo creció un 2%, siendo inferior a los años inmediatamente anteriores, de acuerdo a cifras del Dane, así el año 2015 la economía creció 3,1% y el año 2014 un 4,3%. Estos resultados positivos se derivan del estímulo ejercido por el sector inmobiliario que de 2010 a 2016 fue del 6,29%, superando sectores de mayor dinamismo como el minero que creció 4,13%, el comercial con 4,42% y el financiero un 4,89%.³⁰

En comparativo con la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios), en su informe de perspectivas de la industria manufacturera para el año 2017. y los empresarios del mueble y la madera, se estima que las ventas pueden crecer a un orden del 2,4% el mercado interno y del 2,6% las exportaciones.³¹

²⁷ Competencias muebles [En línea] <http://www.sic.gov.co> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

²⁸ DANE. Consulta anual de manufactura [En línea] <http://www.dane.gov.co/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

²⁹ DANE. Consulta anual de manufactura [En línea] <http://www.dane.gov.co/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

³⁰ DANE. Consulta anual de manufactura [En línea] <http://www.dane.gov.co/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

³¹ ANDI. Perspectiva industria manufacturera [En línea] <http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Reducción de precio

La reducción de precios no cuenta como alternativa de comercialización en el mercado nacional, como mecanismo para competir las empresas nacionales han optado por especializar la línea de negocio, esto es que se ha diversificado el negocio a tal punto que se cubren necesidades tan diversas como los clientes y su capacidad de pago.

El ingreso de nuevos competidores al mercado obliga a redefinir las estrategias que la empresa Spacios ha planteado, para establecer precios, estos se definen basados en las exigencias del mercado, a las necesidades de los clientes y a la capacidad para competir de la empresa.

Baja demanda de productos

El descenso en la demanda de los productos en el sector se ha dado como respuesta a varios fenómenos muy importantes, como son:

- El deterioro de la economía.
- Alto precio de la tasa de cambio
- Incremento en las importaciones
- Ingreso de nuevos competidores
- A aspectos como la calidad
- Los cambios en el precio de los productos
- Aumentó los costos de los productos importados
- Austeridad del consumidor colombiano
- Desaceleración de la economía nacional
- La decisión de los industriales de esperar y aplazar sus inversiones.³²

Costo de almacenaje

Las empresas locales se especializan en la venta de artículos armados, pero regulan significativamente el volumen de producción y almacenaje, a través de la manufactura mediante pedido. Las nacionales han optado por minimizar costos mediante la manufactura de productos para ensamblar, lo que reduce notoriamente el espacio requerido y maximizando el aprovechamiento del área total de las empresas. En otros casos se fabrican piezas de menor tamaño, de rápida comercialización y los personalizados que solo se elaboran cuando el cliente los solicita.

³² Banco de la Republica. [En línea] <http://www.banrepcultural.org> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Falta de diferenciación

El sector muestra una gran diversidad de artículos, materiales, diseños y capacidad para cubrir la demanda, a partir de nuevas alternativas y soluciones prácticas. En este caso la empresa Spacios debe trabajar arduamente por mantener sus características diferenciales.

Altos desempeños estratégicos

Se evidencia la conformación de clúster, la definición de líneas de negocio cada vez más especializadas, el ingreso de competidores con nuevas tendencias y con ellas se logra el reconocimiento de nuevas oportunidades, la implementación de las normas internacionales, se elevan los estándares de calidad, se definen alianzas estratégicas y conformaciones de redes.

3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.³³

“Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.³⁴

Todos los competidores existentes en el mercado y los que desean ingresar tienen diferentes objetivos de participación, una cultura organizacional definida, con objetivos y perfiles diferentes. La llegada de nuevos competidores a Colombia ha llevado a evaluar el riesgo desde dos perspectivas, en primer lugar se ha convertido en un estímulo para mejorar, optimizar e innovar; por otro lado representan un verdadero riesgo para la empresa, porque su llegada implica la incursión de nuevas propuestas, tanto en los productos como en los servicios, en muchos casos con la capacidad para desestabilizar el mercado, además se convierten en una

³³ Scientia et Technica revista Año IX, No 23. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS, 2003. Pág. 62-63

³⁴ *Ibíd.* Pág. 62-63

nueva alternativa de compra para los consumidores, disminuyendo la cuota de compra para la empresa Spacios.

Barreras de entrada.

Las barreras de entrada se constituyen en una medida de competitividad que el Estado, el sector y la empresa Spacios, aprovechan para reducir las posibilidades de incursión de otras empresas en la misma línea de negocio y en su defecto para evitar su posicionamiento. Más allá de garantizar la producción, el empleo y el crecimiento económico, permite liderar procesos de transformación en las tendencias de los clientes.

Es importante reconocer que el sector mobiliario en Colombia ha experimentado una transformación significativa por su diversidad, su cobertura, por la calidad alcanzada en el producto y el servicio y por la experiencia adquirida, pero estos son solo limitantes temporales que exigen nuevos enfoques del cliente, el mercado y el producto.

Economías de escala

Se hace bastante notoria porque el sector al mejorar procesos, procedimientos mediante la aplicación de normas internacionales, al conocer más la línea de negocio y especializarse en productos, identificar los mejores proveedores en calidad, costos, tiempos y cantidad, reduce significativamente los costos finales de producción y con ellos los precios de oferta, haciendo accesibles los artículos a un mayor grupo de personas.

La empresa Spacios cuenta con la posibilidad de expandirse al mercado del Norte del Valle, esto constituye una ventaja porque se reducen significativamente los costos operativos, porque se da un mayor volumen de operaciones en el mismo periodo de tiempo y se reconoce plenamente el mercado con antelación.

Diferenciación del producto y servicio

El crecimiento y expansión del sector presenta marcadas diferenciaciones y ventajas comparativas y competitivas de los productos y servicios, además de la responsabilidad con los clientes, con el entorno y el medio ambiente; en primer lugar, los estándares de calidad, superan a los productos de la competencia en durabilidad y resistencia tanto de la madera, los insumos, pinturas y accesorios.³⁵ Las maderas y materiales provienen de bosques de cultivo, respetando con ello el medio ambiente, la normatividad y su compromiso con la sociedad, existe control

³⁵ Presidencia de la Republica. Política nacional para la productividad y la competitividad [En línea] <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=48502&name=TOTAL.PDF&prefijo=file> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

sobre la eliminación de residuos y manipulación de materiales contaminantes. Sus procesos y procedimientos son amigables con el medio ambiente, garantía de un trabajo comprometido, responsable y valioso para el sector productivo y la sociedad, esto le permite tener ventajas legales y económicas.

Cuenta con personal calificado en el campo productivo, administrativo y en el servicio directo al cliente. Se trabaja en artículos para el hogar, donde se abarcan habitaciones, cocinas, espacios abiertos, jardines, paredes, pisos, terrazas, áreas deportivas, de oficina, negocios, bodegas, estudios, despachos y carpintería arquitectónica, entre otros.³⁶

Requerimiento de capital

Los requerimientos inmediatos de capital en el sector, se centran en inversión en compra, reposición, modernización y actualización tecnológica, así como de reparación de maquinaria, mejoramiento de procesos de producción y ampliación y mejoras en la capacidad instalada, por otro lado, se debe invertir en conocimiento del sector, de la competencia y de las estrategias de mercado a desarrollar. Esto considerando datos obtenidos en el informe de 'Perspectivas de la industria manufacturera para el 2017', realizado por la Asociación Nacional de Empresarios (Andi).³⁷

Altos costos

Para hacer frente a los altos costos derivados de la reforma tributaria, de las condiciones actuales del mercado y de las debilidades existentes en el mismo, los empresarios han optado por la modernización, la creación de alianzas estratégicas, mediante la conformación de clúster, y a la distribución indirecta, dejando el proceso a empresas especializadas en el tema, esto de acuerdo a Fedemaderas, Andi y el Dane.

Acceso a canales de distribución

El sector presenta tendencia a la distribución mediante empresas on line que se especializan en el tema, y que brindan todas las garantías al productor, al cliente y al consumidor final, tienen todo el cumplimiento normativo y minimizan costos para la industria, que enfoca toda su capacidad solo a la producción.

³⁶ Presidencia de la Republica. Política nacional para la productividad y la competitividad [En línea] <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=48502&name=TOTAL.PDF&prefijo=file> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

³⁷ ANDI. Perspectiva industria manufacturera [En línea] <http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx> [Consultado el 05 de octubre del 2017].

La empresa Spacios comercializa sus productos de manera directa, cuenta con puntos de venta y exhibición, ubicados en lugares estratégicos de la ciudad de Cartago.

Política gubernamental

La tendencia del gobierno actual es implementar cambios, reformas que resultan poco favorables para la competitividad del sector mobiliario, por ello es necesario conocerlas a fondo y saber hasta dónde y cómo pueden condicionar el normal desarrollo del sector y como elevar las oportunidades a partir de ellas.

Reforma tributaria

Basada en tres criterios fundamentales, incremento del IVA del 16% al 19% con incremento de la base gravable.

Impuesto a la renta para las personas continuará según el régimen actual, es decir que no variarán las tarifas ni se ampliará la base mediante la disminución del tope inferior para declarar renta.

El aporte al Sistema de Seguridad Social en Salud que deben realizar los pensionados se mantuvo en 12% luego de la conciliación de la reforma, aunque la Cámara de Representantes aprobó que se disminuyera hasta 4%.

El impuesto de renta para todas las empresas disminuirá gradualmente hasta quedar en 33% en el 2019, año en que también habrá desaparecido por completo su sobretasa y el último año de pago de los impuestos de riqueza y Cree será el 2017.³⁸

Reforma laboral

Ante el desmonte de todos los beneficios a los trabajadores, el Proyecto de Ley 172 de 2015, pretende volver al régimen anterior, es decir, se busca establecer nuevamente la remuneración por trabajo nocturno o suplementario y en aras de recompensar al trabajador por ejercer funciones en horarios de descanso, revivir la remuneración dominical y festiva con recargo del 100%.

Bajo estímulo a la industria

Con altas tasas impositivas a las empresas consolidadas y a las emergentes, pero con altos beneficios para las multinacionales, dejando en absoluta desventaja a las micro, medianas y pequeñas empresas colombianas.

³⁸ Revista Dinero. Reforma Tributaria 2017 [En línea] <http://www.dinero.com/economia/articulo/resumen-de-reforma-tributaria-aprobada-y-texto-completo/240455> [Consultado el 06 de octubre del 2017]

Ante esta iniciativa estatal, los empresarios de manera decidida, han trabajado para incentivar el crecimiento mediante la expansión a mercados externos, como los países del Caribe, Estados Unidos y la alianza del Pacífico. Solo el 22% de la producción actual del sector se queda en Colombia, del acuerdo a datos del Dane.

3.2.3 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

- Las condiciones del mercado
- Del resto de los proveedores y,
- La importancia del producto que proporcionan.³⁹

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos.⁴⁰

Para regular el poder de negociación de los proveedores, los productores de muebles en el país han recurrido al gobierno que ha brindado estímulos para la conservación y destinación de áreas de cultivos maderables para mantener la competitividad de la industria y garantizar el suministro de materia prima a bajos costos.

De igual manera se importa materia prima de diversos países con características diversas que van desde conglomerados en madera, hasta materiales de alto costo, lo que no está bien para la industria, es que gran parte de la producción, sea sacado por las multinacionales que explotan las mejores maderas del mercado llevándolas a otros países, y los productores nacionales deben recurrir a la importación, lo que evidencia serias contradicciones del mercado.

Cada año se explotan en promedio 4 mil hectáreas de bosques de Chocó para extraer la madera y venderla en Medellín, Cartagena, Pereira, Buenaventura, Cali, Bogotá y mercados externos. Pero los chocoanos viven en condiciones infrahumanas, sin obtener regalías por dicha explotación, quedando en peores

³⁹ Scientia et Technica revista Año IX, No 23. Óp. Cit. Pág. 65

⁴⁰ Ibíd. Pág. 65

condiciones que las iniciales, porque no reciben los beneficios económicos, pero si son víctimas de la depredación ambiental que incluye desaparición de especies endémicas tanto de flora y fauna y el agravante de recibir los efectos de la contaminación.⁴¹

Los proveedores ejercen un gran poder de negociación, ya que no existe una gran cantidad de ellos que pueden satisfacer las necesidades de materia prima necesarias por parte de Spacios. A continuación, mostramos los elementos más destacables al respecto:

Importancia del sector para los proveedores

Para los proveedores de maderas no representa un gran mercado, puesto que no se realizan trabajos de manera masiva y es un recurso natural muy complejo de adquirir además de restablecer. Es por eso que los pedidos se deben realizar de acuerdo a las especificaciones y necesidades del cliente. Por otra parte, los proveedores de telas y otros elementos necesarios son más importante puesto que se compran grandes volúmenes de materiales.

Costo de cambio de los productos del proveedor

Es un gran esfuerzo para la empresa Spacios el cambio de proveedores, puesto que la madera es un recurso natural muy escaso y que representa un gasto económico alto para la empresa el buscar nuevos proveedores y además la zona en que se encuentre este proveedor.

Rentabilidad del proveedor

A la hora de comercializar los productos a los proveedores también se puede adquirir un mayor poder de negociación cuando se compran altos volúmenes de mercancía teniendo acceso a mayores descuentos que generan mayores márgenes de utilidad en el sector. Por lo tanto, esta amenaza es baja para la empresa Spacios.

3.2.4 Poder de negociación de los compradores o clientes

La competencia en un sector empresarial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación.⁴²

Los principales factores en el poder de negociación son:

⁴¹ Revista Semana. La madera: la riqueza y la miseria en Chocó [En línea] <http://www.semana.com/nacion/problemas-sociales/articulo/la-madera-riqueza-miseria-choco/108430-3> [Consultado el 06 de octubre del 2017]

⁴² Scientia et Technica revista Año IX, No 23. Óp. Cit. Pág. 64

Concentración de clientes

Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.⁴³

Para los productos y servicios que ofrece Spacios, existe poca demanda de clientes, puesto que se enfoca en un mercado de personas de clase media, media alta y alta, si bien estos son muy exigentes la empresa busca la manera de brindar un excelente producto o servicio, afrontado los retos que presenten los clientes y de este modo generar satisfacción.

Volumen de compra

Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Costos de cambio: Se quiere identificar que, si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.

Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.

Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.⁴⁴

Spacios por lo general vende al por menor y bajo pedido de los clientes, en muy pocos casos se realizan ciertos volúmenes de productos a algunos clientes, pero es algo muy esporádico y además son productos personalizados, que siguen teniendo un valor agregado.

En la empresa Spacios se pretende primero que todo brindar una asesoría al cliente, para que este tenga la suficiente información y de esta manera tome una decisión más acertada y que logre llenar sus expectativas.

Diferenciación.

Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.⁴⁵

⁴³ Scientia et Technica revista Año IX, No 23. Óp. Cit. Pág. 64

⁴⁴ Ibíd. Pág. 64

⁴⁵ Scientia et Technica revista Año IX, No 23. Óp. Cit. Pág. 64

En este caso la empresa Spacios cuenta con una fortaleza, puesto que todos sus diseños son únicos y personalizados, en ningún caso se fabrica de manera estándar, siempre y cuando el cliente no lo solicite. Los clientes además de poder expresar sus ideas, en Spacios se pueden materializar, generando satisfacción del cliente.

Información acerca del proveedor

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.⁴⁶

La empresa Spacios tiene a la disposición todos los canales de comunicación que le cliente desee, o se le facilite utilizar, tales como: atención en el punto de venta, visita donde el cliente, atención telefónica, redes sociales y pagina web. Permitiendo que el cliente tenga la información necesaria de los productos y servicios.

Identificación de la marca

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo, Kleenex y Coca Cola.⁴⁷

Spacios a ganando reconocimiento en la ciudad de Cartago, Norte del Valle y Risaralda, lo que la hace una marca posicionada frente a la competencia y que cada día va abriendo su mercado a otras regiones.

Productos sustitutos.

Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios,⁴⁸ existen productos sustitutos mucho más económicos, pero que no brinda la satisfacción necesaria, ya que estos son de mala calidad, diseños poco estéticos además estandarizados y que muchas veces no ofrecen la comodidad deseada por el cliente.

Para los clientes finales el poder adquisitivo por lo general es alto, como un factor relevante para la empresa Spacios, a la hora de hacer una elección; ya que, requieren buenos ingresos o recursos económicos para adquirir los productos y mucho más cuando estos son personalizados y de acuerdo a las especificaciones del cliente.

⁴⁶ Ibíd. Pág. 65

⁴⁷ Ibíd. Pág. 65

⁴⁸ Ibíd. Pág. 65

Ofrecer posibilidades o valor agregado a los clientes permite que estos definan su fidelidad o recomienden el producto o servicio, si bien esto no es algo de consumo masivo, si es importante reflejar confianza, seguridad y satisfacción al cliente, el cual es un gran canal publicitario por medio del voz a voz se atraen más clientes, fortaleciendo el poder de negociación con los clientes.

El uso de las tecnologías es importante para que los clientes estén más seguros a la hora de la negociación, puesto que se hace el diseño de modo virtual, donde puede ver anticipadamente el producto que desea. De este modo puede influir en que el cliente realice una inversión mayor o que este más satisfecho con lo que le ofrece la empresa Spacios, como un factor diferenciador.

3.2.5 La amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.⁴⁹

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.⁵⁰

En este sector el ingreso de productos sustitutos es elevado, se puede suplir estas necesidades de diversidad de maneras, por ello la empresa busca liderar en innovación y desarrollo de productos y servicios, considerando las tendencias del mercado actual, así más que productos sustitutos, se considerarían técnicas, tecnologías y procedimientos nuevos que añadan valor a los productos, que minimicen los costos y que faciliten el transporte y almacenamiento de este.

Los productos sustitutos son ofrecidos principalmente por grandes almacenes de cadena, que venden muebles y otros elementos decorativos prefabricados o de fácil ensamblado, lo que de algún modo son más económicos por lo que son los principales sustitutos y que la única forma de competir contra estos es por medio de un factor diferenciador como lo es la asesoría de los clientes de manera personalizada. En la cual se le dan las mejores opciones para reinventar sus espacios y embellecer sus hogares.

⁴⁹ Scientia et Technica revista Año IX, No 23. Óp. Cit. Pág. 64

⁵⁰ Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa consulta realizada en <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

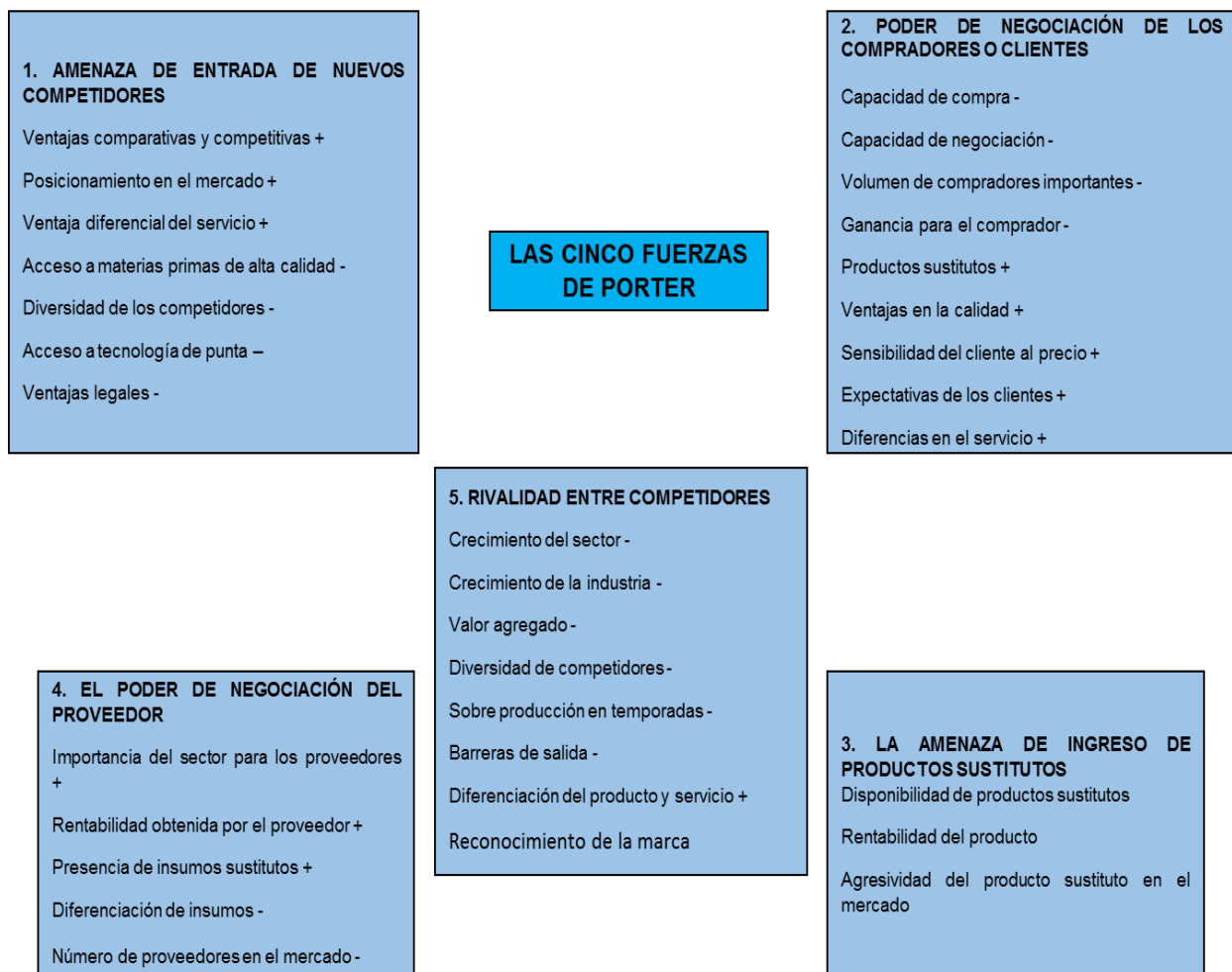
Disponibilidad de productos sustitutos actuales.

Debido a que los productos sustitutos que se mencionan son ofrecidos por grandes superficies como lo son: almacenes SAO, Metro, Home Center, Éxito, entre otros, estos manejan grandes volúmenes de productos y que están disponibles cuando el cliente los requiera. Es también importante mencionar que los sustitutos son ofrecidos por internet, en tan solo un clic puede comprar estos productos.

Rentabilidad y agresividad del sustituto

Son realmente rentables ya que son producidos de manera masiva, lo que abarata el coste de producción, además los medios de publicidad son amplios, se hace directamente en las góndolas y las páginas web de las grandes superficies.

FIGURA 1 Matriz de las 5 fuerzas Porter



Fuente: elaboración propia. Noviembre 20 de 2017

3.2.6 Descripción de las 5 fuerzas de Porter

Mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, la empresa Spacios, puede identificar las posibilidades de ingreso de nuevos competidores al mercado, cuáles son las barreras existentes en el mismo y como condicionan la capacidad competitiva de las empresas actuales y de las que ingresan, de igual manera cual es el posible impacto, cual es la diferenciación del nuevo producto o servicio y en qué nivel de competitividad se encuentra la empresa. Adicionalmente permite reconocer las necesidades de capital para hacer frente a estos posibles competidores. Además, ayuda a identificar los costos reales que deben ser asumidos para continuar en un posicionamiento favorable. Por otro lado, se deben considerar los requerimientos legales y las estrategias de distribución de los nuevos competidores para hacer los ajustes necesarios y oportunos.

El poder de negociación de los compradores o clientes, en este caso se consideran las ventajas comparativas y competitivas de la competencia y como esto le permite captar clientes y como los clientes van a condicionar sus expectativas para hacer exigencias a los vendedores, las empresas sin excepción a la regla se encuentran en estado de vulnerabilidad, porque es finalmente el cliente quién decide a quién comprar y cuales características exigir en su compra.

Otro punto que considerar es el ingreso de productos sustitutos, y como estos puede reemplazar y desplazar la demanda de las diferentes referencias manufacturadas por la empresa. En esta se conjugan elementos como costos del producto y servicio, posibilidad de cambio o desarrollo de este, la disponibilidad, y cuáles son las diferencias que hacen único o superior al productos o servicio de la empresa.

El poder de negociación del proveedor, estos tienen la capacidad para exigir a los proveedores características adicionales a los productos. Y por último la rivalidad entre competidores contribuye a mejorar las condiciones del mercado, exige cambios oportunos a la empresa Spacios y favorece los intereses de los clientes.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, MEDIANTE LA MATRIZ MEFE

La Matriz EFE, es una herramienta de análisis del entorno organizacional, es una auditoría aplicada al mercado, esta permite evaluar las variables externas que inciden sobre la empresa y la interpretación de todas las variables, permite tener mayores herramientas y recursos para la toma de decisiones.⁵¹

⁵¹ Planest. Matriz EFE [En línea] <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

El análisis el entorno es de vital importancia para la permanencia de la empresa Spacios en el mercado, este le permite identificar cada una de las variables que se deben tener en cuenta para su crecimiento y progreso.

También proporciona elementos claros de las oportunidades existentes en el mercado, la manera de afrontarlas y como maximizar su aprovechamiento, le permite reconocer la capacidad competitiva y las posibilidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

3.3.1 Identificación de las principales variables del entorno que son objeto de análisis.

A continuación, se realizará un análisis de cada una de las variables del entorno organizacional para comprender cada uno de los aspectos tanto positivos y negativos que puede influir para la empresa SPACIOS. Es de vital importancia que tenga claridad sobre ellas para que pueda propiciar acciones de mejora que la ayuden a adaptarse a los procesos cambiantes del mercado.

Esta evaluación permite identificar oportunidades y amenazas en el presente y a futuro, además de ser observables y medibles permiten dar respuestas a las preguntas de la investigación. Para dar cumplimiento a este objetivo se tomaron como referente las variables económicas, políticas, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas y geográficas.

Entorno económico

Una variable económica es la representación de un concepto económico que puede medirse o tomar diversos valores numéricos. La mayoría de dichas variables deben satisfacer la condición de no negatividad; es decir, no pueden ser menores que cero. Las variables económicas pueden ser de flujo o stock, endógena o exógena, y real o nominal.⁵². En este punto el economista Juan Felipe Mejía, decano de la Escuela de Economía y Finanzas de Eafit, señala: El choque externo con la caída del precio del petróleo no ha sido el problema, sino el hecho de no abordar el reto de diversificar su economía y de promover un cambio estructural positivo, lo que ha hecho que la inversión externa no tenga un impacto positivo esperado.

En la actualidad para que las empresas puedan mantener su capacidad competitiva y sus posibilidades de globalización, se importante conocer uno a uno los indicadores económicos, estos condicionan la toma de decisiones y las estrategias a diseñar e implementar por la empresa. En el análisis de estos se debe establecer la interrelación existente y el impacto positivo y negativo sobre la empresa.

⁵² [En línea] <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-02a-04.pdf> [Consultado el 12 de marzo del 2018]

En el país han confluído varios factores que comienzan a mostrar signos de una desaceleración económica. El peso colombiano, por ejemplo, según el índice Big Mac (publicado por 'The Economist') sufrió una devaluación de 50,8 por ciento en 2015, esta situación ha puesto en jaque a los importadores; el Fenómeno de El Niño 2015 – 2016 igualó la intensidad del de 1982 – 1983, uno de los más fuertes registrados hasta ahora por el Centro de Predicción Climática de la Administración del Océano y la Atmósfera (Noaa) de los Estados Unidos. Este hecho climático, sumado a que Colombia importa alrededor de 11.4 millones de toneladas de alimentos que están siendo afectados por el precio del dólar, han aumentado el costo de la comida y la inflación. En 2015, esta variable cerró en 6,77 por ciento y hasta marzo de 2016, aunque bajó por primera vez en 11 meses, ha tenido una variación de 3,55 por ciento según información del DANE.⁵³

⁵³ [En línea] <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-situacion-economica-colombia-496149>
[Consultado el 12 de marzo del 2018]

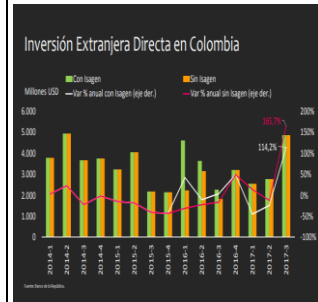
Tabla 3. Análisis de variable Reactivación económica.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Reactivación económica	Oportunidad	<p>Los cálculos del Latin American Consensus Forecasts y el FMI indican que Colombia tendrá para el 2018 un PIB entre el 2,7% y el 2,8% lo que prevé expansión económica. La reactivación económica, propicia el surgimiento de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes favorece la calidad de vida de la población, pero sobre todo el consumo, lo cual resulta bastante conveniente para la empresa.</p> <p>Perspectivas de crecimiento económico desde la percepción de Credit Suisse.</p>	<p>FEDECOP afirma que se deben seguir estrategias como: la reducción de los impuestos, incentivar las incubadoras de empresas, mantener las tasas de interés, estimular las exportaciones, manejo adecuado para los importadores, estimular la producción agrícola y dar continuidad al proceso de paz.</p> <p>Perspectivas de crecimiento económico desde la percepción del Banco de la República.</p>	<p>ProColombia ha identificado oportunidades para el sector de muebles en países de Centroamérica, además de Estados Unidos, México, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Brasil, Argentina y Australia. Estas nuevas opciones de mercado para los productos nacionales permiten el crecimiento económico.</p>	<p>Las empresas nacionales han mostrado un marcado interés por ingresar a otros mercados, esto hace que dejen de suministrar gran parte de productos al mercado interno y este sea cubierto por otras empresas como es el caso de Spacios. Se incrementa el potencial de cobertura del mercado local y regional. hay altas perspectivas de incremento de las utilidades.</p>

Fuente: Elaboración propia


Tabla 4. Análisis de variable Inversiones de Capital externo.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Inversiones de Capital externo	Oportunidad	<p>El Banco de la República y Procolombia, señalan que Europa aporta el 34% de la IED en Colombia. De 2011 a 2016 la inversión en Colombia fue por USD \$29.885 millones, USD \$4.687 millones correspondientes al año 2016. Según Financial Times, en los últimos cinco años se han identificado 314 proyectos de inversión que se concentran principalmente en el sector servicios: a empresas, Software y TI y financieros. El 38% de estos desarrollados en Bogotá, el 8,6% en el Atlántico y el 7,6% en Antioquia. Los países asiáticos registraron una inversión por USD \$737 millones, USD \$105 millones correspondientes únicamente al año 2016. En los últimos cinco años la inversión de Asia en Colombia estuvo concentrada en los sectores de servicios a las empresas, químicos y comunicaciones. En 2015 Alemania emitió Inversión Extranjera Directa al mundo, pero solo el 0,2% tuvo como destino final a Colombia. Se trata de un país con un alto potencial de inversión hacia sectores como el automotriz, de autopartes y de energías renovables en la región. Suecia, un país con un alto potencial de inversión en sectores como metales y electrodomésticos de consumo, así como el automotriz, a la fecha solo ha invertido el 0,6% de su disponibilidad de inversión, pero con marcado interés al incremento.</p>	<p>Se deriva de una decidida estrategia del Estado colombiano y sus entes como Procolombia y El Banco de la República, de apoyar y promover la Inversión Extranjera Directa como plataforma para potenciar el crecimiento económico.</p>	<p>Si bien las inversiones no se asocian al sector, entran a dinamizar la economía y puede ayudar reducir la brecha de desarrollo de cada uno de los sectores.</p>	<p>Spacios debe prepararse para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y satisfacer el mercado puesto que se estima que la inversión favorece la demanda de productos y estimula el crecimiento general de la economía.</p>




Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Análisis de variable Importaciones del sector.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Importaciones del sector	Amenaza	<p>De acuerdo con datos del Dane y Fedemaderas la producción y comercialización de muebles en Colombia ha registrado índices de baja en las ventas del 5,9%, lo que se traduce en una consecuente caída en el empleo. Revista Dinero 11/23/2017 12:00 a.m. Se deriva de una disminución en el auge del sector de la construcción y de las importaciones bajo extrema informalidad impactando negativamente al sector de muebles, que trabaja para incrementar la productividad y recuperar el mercado externo. Por otro lado, el ingreso de empresas provenientes de China. Los costos internos se elevaron e hicieron los productos poco atractivos para el consumidor comparativamente con los costos de los importados.</p> 	<p>Alejandra Ospitia, directora de la Federación Nacional de Industriales de la Madera (Fedemaderas), señala que se trata de una industria con un alto nivel de informalidad en la producción nacional y en cada una de las importaciones que afectan significativamente el desempeño global del sector. Revista Dinero 11/23/2017 12:00 a.m. De acuerdo con Camacol, Fedemaderas, se debe a la baja capacidad del sector de responder a las necesidades cambiantes del mercado, tanto en productos de materias primas, diseños y precios, donde China con un total del 60% de las importaciones, hace tambalear el sector, aunado a a la carga impositiva para los empresarios internos y desmonte significativo para los externos mediante el cumplimiento del TLC.</p>	<p>Descuido del Estado hacia el sector que se refleja en la informalidad, la evasión de impuestos, el deterioro del medio ambiente y deterioro de la participación de los productores en el mercado nacional e internacional, el alto volumen de impuestos reduce la capacidad competitiva del sector Ingreso de Ikea y la franquicia Kare con tendencias de bajo costo.</p>	<p>“La ilegalidad e informalidad en la materia prima de bosque natural, en transporte de madera e intermediación entre plantaciones forestales y usuarios de transformación de la madera afectan al sector, pues no pagan impuestos ni permiten generar valor agregado al país”, manifiesta. Revista Dinero 11/23/2017 12:00:00 a.m. La empresa Spacios se ve afectada porque se le dificulta equiparar su capacidad productiva y de innovación a lo reflejado en el mercado. Los clientes muestran preferencia por los bajos costos haciendo a un lado la calidad que es valor más importante de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Análisis de variable Importaciones del sector.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
La inflación	Amenazas	<p>De acuerdo con datos del DANE la inflación total del año 2017 fue de 4,09%.</p>  <p>En este lapso, según el Dane, 5 de los 9 grupos de gasto registraron una variación menor que la presentada en diciembre de 2016: alimentos, vivienda, vestuario, salud y otros gastos</p>	<p>“El dato fue positivo si se tiene en cuenta que está por debajo del nivel de hace un año cuando fue de 5,75% y está muy cerca del rango meta del Banco de la República”.</p> <p>El mercado de muebles presentó desaceleración en algunas zonas del país y en otras un mercado deterioro, derivado de la inflación que afecta el costo final de los productos, se corrige a partir del ingreso a nuevos mercados internacionales de acuerdo con lo proyectado por Procolombia.</p>	<p>El mercado de muebles presentó desaceleración en algunas zonas del país y en otras un mercado deterioro, derivado de la inflación que afecta el costo final de los productos, la obliga a elevar los precios, haciendo sus productos cada vez menos competitivos, una manera de corregirlo es a partir del ingreso a nuevos mercados internacionales de acuerdo con lo proyectado por Procolombia. “Es clave jalonar este sector, sobre todo en las regiones donde están constituidos clúster de producción, porque sin lugar a duda se fortalecerá el empleo y se potencializarán las exportaciones” Revista Dinero 11/23/2017 12:00 a.m. Se reduce la participación del sector en el PIB, en la generación de empleo y en el pago de impuestos.</p>	<p>La inflación genera sobre costos en la materia prima y en el producto terminado, reduce la capacidad para competir y para mantener los estándares de calidad que la caracterizan, ante esta problemática la empresa debe optar por la búsqueda de nuevos mercados y la inclusión en su portafolio de nuevos diseños. la obliga a elevar los precios, haciendo sus productos cada vez menos competitivos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Entorno político

Se refiere a la tendencia del Estado que tiene como propósito fomentar la iniciativa empresarial, favorecer el desarrollo rural sostenible, propiciar el desarrollo integral y equitativo de las poblaciones, presentar iniciativas sobre estudios económicos, orientación e inversión pública, el plan de justicia, seguridad y gobierno, participación privada de proyectos de infraestructura, políticas de generación de ingresos, sistema de regalías, transporte y desarrollo vial, elevar la capacidad de las comunicaciones en el país, entre otros aspectos

Jorge Ramírez Ocampo, economista colombiano, opina que el gobierno ha tomado la decisión de mantener el gasto público similar al que tenía en el gobierno anterior. Sin embargo, no ha definido explícitamente esta política y todavía en las declaraciones oficiales hay alguna oportunidad en las que se da mayor prioridad al uso de mecanismos para la estabilización que aquellos necesarios para la reactivación de la economía. Por consiguiente, no hay un viraje radical sino un ajuste gradual de la política económica. La reactivación basada exclusivamente en el gasto público no ha funcionado durante los últimos tres años, cuando todo el énfasis se había concentrado en este campo. Esa excesiva concentración en un solo sector de la economía fue probablemente una de las causas de que los sectores privados fueran sometidos a una austeridad desmedida que ayudó a frenar el ritmo de la actividad económica. El gasto público no puede ser, por consiguiente, el instrumento único para la reactivación y es necesario desarrollar una estrategia integral cuya propiedad, claramente definida, sea esta medida.⁵⁴

Esta posición poco clara del Estado afecta no solo el sector al cual pertenece la empresa Spacios, sino limita todo el desarrollo productivo y competitivo del país. Identificando los puntos de impacto la economía se sostiene, pero no se gestan cambios significativos en especial para el subsector de muebles.

⁵⁴ [En línea] <http://www.semana.com/economia/articulo/hablan-los-economistas-de-semana/2546-3> [Consultado el 12 de marzo del 2018]

Tabla 7. Análisis de variable Apertura a nuevos mercados.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA																				
Apertura a nuevos mercados	Oportunidad	<p>Con base a datos de PROCOLOMBIA, Femaderas y el Dane, Estados Unidos lidera la demanda con un 30,7% del total de ventas, Panamá con un 19,1%, Chile con el 8,6%; México con el 6,6%; Perú con el 6,1%; Ecuador con el 4,9%; República Dominicana con el 4,8% y finalmente Costa Rica con el 4,2%, se muestra un aumento en las exportaciones.</p> <p><i>Gráfica 3: Principales países destino de las exportaciones del sector mobiliario en participación, segundo semestre del 2015*</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Participación (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Panamá</td> <td>32,63%</td> </tr> <tr> <td>Estados Unidos</td> <td>20,89%</td> </tr> <tr> <td>Venezuela</td> <td>9,11%</td> </tr> <tr> <td>Perú</td> <td>7,93%</td> </tr> <tr> <td>Ecuador</td> <td>7,93%</td> </tr> <tr> <td>República Dominicana</td> <td>6,37%</td> </tr> <tr> <td>Chile</td> <td>6,00%</td> </tr> <tr> <td>México</td> <td>5,00%</td> </tr> <tr> <td>Costa Rica</td> <td>3,90%</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>*Cifras de julio a diciembre del 2015 Fuente: Sistema de Inteligencia Comercial de Legiscorex.com</small></p>	País	Participación (%)	Panamá	32,63%	Estados Unidos	20,89%	Venezuela	9,11%	Perú	7,93%	Ecuador	7,93%	República Dominicana	6,37%	Chile	6,00%	México	5,00%	Costa Rica	3,90%	<p>La conformación de clúster eleva la capacidad competitiva, productiva y de expansión de las empresas del sector en cada una de sus líneas de producción.</p>	<p>El sector debe trabajar sobre tres criterios básicos: la sustitución de importaciones, incremento del consumo per cápita el impulso a las exportaciones. Al igual como sucede con otras industrias, el dumping también constituye una amenaza para el sector, con productos que ingresan a precios muy bajos y con un reducido nivel de calidad. Al igual como sucede con otras industrias, el dumping también constituye una amenaza para el sector, con productos que ingresan a precios muy bajos y con un reducido nivel de calidad.</p>	<p>le brinda espacios de participación en el mercado nacional porque los exportadores centran sus estrategias en los clientes externos.</p>
País	Participación (%)																								
Panamá	32,63%																								
Estados Unidos	20,89%																								
Venezuela	9,11%																								
Perú	7,93%																								
Ecuador	7,93%																								
República Dominicana	6,37%																								
Chile	6,00%																								
México	5,00%																								
Costa Rica	3,90%																								

Elaboración propia

Tabla 8. Análisis de variable Conformación de clusters – Procolombia.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Conformación de clusters – Procolombia	Oportunidad	El clúster de muebles de Atlántico abarca 30 empresas que desarrollan actividades de diseño, producción, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios cuyo objetivo es contribuir al mejoramiento de la productividad a través de la articulación del sector y el desarrollo competitivo de sus productos y procesos.	Creciente fortalecimiento de la operación logística descentralizada y soporte del plan de expansión del sector, centrando el trabajo en la innovación, mejoramiento de diseños y la calidad a través del clúster.	En 2016 las compras de muebles en el exterior sumaron US\$37,7 millones, frente a US\$41,7 millones de 2015 y US\$50,2 millones de 2014, de acuerdo con análisis de Fedemaderas, con cifras del Banco de Datos de Comercio Exterior (Bacex). Según Ospitia, estos productos provienen de China, Brasil y México, ante estos datos los productores se enfocan por líneas en atención del mercado externo y otros del interno.	La conformación del clúster solidifica el comportamiento del sector, en especial con la tendencia deficitaria de la balanza. El clúster es una futura herramienta, pero sobre todo constituye un mecanismo de apoyo y soporte competitivo.

Elaboración propia

Tabla 9. Análisis de variable Normatividad permisiva ante la informalidad

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Normatividad permisiva ante la informalidad	Amenazas	Propicia inestabilidad en el precio final del producto, que en muchos casos genera desventaja competitiva. Propicia empleo informal, evasión de impuestos y baja respuesta de la economía al crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida.	El Estado define nuevas políticas para el mejoramiento en la aplicación normativa y control en la evasión de las responsabilidades como medidor en la contribución al desarrollo económico.	US\$232,1 millones al cierre del 2016, lo cual representa una caída del 11% anual con respecto al 2015, este hecho acentúa la tendencia decreciente de las compras externas de madera maciza, tableros aglomerados y muebles en los últimos tres años.	El sector tiene una balanza comercial deficitaria, a pesar de que la revaluación ha ayudado a frenar las importaciones. Derivado del bajo estímulo estatal y la informalidad predominante.

Elaboración propia

Tabla 10. Análisis de variable Reducción de aranceles a nuevas empresas para fortalecer el empleo.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Reducción de aranceles a nuevas empresas para fortalecer el empleo	Amenazas	La inflación afecta la demanda y con ello el crecimiento como respuesta el gobierno, la ADNI, el Ministerio de Industria y Turismo y Fenalco optaron por la reducción de impuestos a 3.400 productos. Estimula a las Mipymes y propicia la competitividad en el exterior.	Aplicación de nuevas políticas para atraer inversión externa y elevar la generación de empleo. En el sector ingresan Ikea y kare.	Esto genera reducción en la importación de materia prima e insumos.	Vulnera la capacidad competitiva de la empresa, además de obligarla a implementar procesos de mejora continua.



Elaboración propia

Entorno social

De acuerdo con el DNP Departamento Nacional de Planeación, las variables sociales, que dan rasgos distintivos a un grupo de personas.

Las condiciones de vida de la población están ligadas al desempeño de los diferentes sectores sociales. Por ejemplo, la educación y la salud fortalecen el capital humano necesario para la generación de ingresos, factor que a su vez determina el estado de pobreza de un hogar.

La distribución del capital humano en la población determina la composición y salarios en el mercado laboral, lo cual determina en gran medida la distribución del ingreso.

Dado que es a través del empleo, que las personas generan la mayoría de sus ingresos, la coyuntura laboral tiene repercusiones fundamentales sobre la pobreza, como también sobre la distribución del ingreso. El principal objetivo de la Política Social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral - promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento- y a mecanismos de promoción social efectivos.

De esta manera, se pretende generar las condiciones necesarias para que cualquier habitante, sin importar su condición, pueda generar y proteger los activos que posibiliten su desarrollo personal y social.

En este contexto, la Dirección de Desarrollo Social del DNP contribuye a dar los lineamientos en los temas de su competencia, que oriente las acciones del Gobierno Nacional, hacia la articulación y coordinación de políticas públicas, con una visión de Estado en el largo plazo, encaminada a la reducción de la pobreza y la promoción del empleo y la equidad.

Tabla 11. Análisis de variable Tendencias del consumo de los clientes.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDECIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Tendencias del consumo de los clientes	Oportunidad	<p>Se muestran dos tendencias: el mercado formal representado por el consumidor de muebles de lujo, que está dispuesto a pagar precios mucho más altos por los factores exclusividad, diseño y calidad y un mercado informal, representado por el comprador de un estilo contemporáneo que no se caracteriza por la fidelidad a una marca específica, en materia de muebles y decoración, sino que obedece al escaso poder adquisitivo, pues no se encuentra en condiciones óptimas de pagar altos precios.</p>	<p>Los productores existentes buscan hacer una marcada diferenciación, bien sea en costo, calidad o productos, diversificando su línea de producción y la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Cumplirle al cliente es la prioridad.</p>	<p>El sector se ha integrado como mecanismo de defensa de sus intereses y de la permanencia de sus clientes. Las tendencias de consumo están directamente vinculadas con la capacidad de la empresa para satisfacer el mercado independiente de los retos que deba asumir.</p>	<p>La diversificación en la preferencia de los clientes estimula la creatividad y la innovación. La tendencia de consumo fue a la baja especialmente en artículos de lujo</p>

Elaboración propia.

Tabla 12. Análisis de variable Incremento del empleo.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA																						
Incremento del empleo	Oportunidad	<p>El efecto de la ralentización del crecimiento económico es más evidente en la tasa de generación anual promedio del empleo, que disminuyó de 2,4% en 2015 a 0,6% en 2016, en el caso rural y de 1,9% a 0,4%, en el caso del urbano. El promedio de los analistas encuestados por el Latin Focus Consensus Forecast, proyecta que el desempleo permanecerá estable (9,3% en 2017 y 9,1% en 2018), bajo el supuesto de que el crecimiento se acelere (a 2,4% y a 3%).</p> <table border="1"> <caption>Tasa de desempleo anual</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Tasa de desempleo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2006</td><td>12,0%</td></tr> <tr><td>2007</td><td>11,2%</td></tr> <tr><td>2008</td><td>11,3%</td></tr> <tr><td>2009</td><td>12,0%</td></tr> <tr><td>2010</td><td>11,8%</td></tr> <tr><td>2011</td><td>10,8%</td></tr> <tr><td>2012</td><td>10,4%</td></tr> <tr><td>2013</td><td>9,6%</td></tr> <tr><td>2014</td><td>9,1%</td></tr> <tr><td>2015</td><td>8,9%</td></tr> </tbody> </table>	Año	Tasa de desempleo (%)	2006	12,0%	2007	11,2%	2008	11,3%	2009	12,0%	2010	11,8%	2011	10,8%	2012	10,4%	2013	9,6%	2014	9,1%	2015	8,9%	<p>El 2018 comienza con muchos cambios e incertidumbres en los mercados, lo que se refleja en una confianza muy modesta entre los empleadores colombianos para generar nuevos trabajos formales. Sectores como el agro, consumo, tecnología y retail podrían ser los más dinámicos. Se presume que pueden ser los pilares del crecimiento del país que, según Bancolombia, podría ser de 2,5%. Revista Dinero 1/18/2018 12:01:00 AM.</p>	<p>La alta rivalidad entre competidores se ha tomado como un referente de acción, así a medida que ha aumentado la competencia y sus estrategias de reducción de precios, la empresa ha insistido en mantener la calidad, factor clave de su éxito porque imprime mayor durabilidad a cada uno de sus artículos, lo que hace que los clientes habituales recomienden a la empresa a potenciales clientes.</p>	<p>La empresa Spacios muestra una capacidad favorable para condicionar su desempeño a los requerimientos y necesidades de sus clientes, en este punto sus estrategias muestran capacidad competitiva. Incremento en las tasas de desempleo, esta variable incide significativamente en todas las industrias y sectores, ante esta problemática la empresa optó por llevar al mercado una línea de óptima calidad, pero de menor precio a la que tradicionalmente se manejaba, esto genera capacidad de demanda y mantiene el interés de los clientes.</p>
Año	Tasa de desempleo (%)																										
2006	12,0%																										
2007	11,2%																										
2008	11,3%																										
2009	12,0%																										
2010	11,8%																										
2011	10,8%																										
2012	10,4%																										
2013	9,6%																										
2014	9,1%																										
2015	8,9%																										

Elaboración propia

Tabla 13. Análisis de variable las migraciones.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA																															
Las migraciones	Amenaza	<p>Fuga de capital humano y financiero, así como el ingreso de ciudadanos haitianos, cubanos, venezolanos, chinos y de otros países en menor número porque afectan la disponibilidad de empleo y elevan la demanda de productos.</p>  <p>MIGRACIÓN COLOMBIANA</p> <p>Tipos de migraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Económica: Para buscar nuevas oportunidades laborales e de vida. Forzosa: Para huir de amenazas contra la vida y la integridad. También para escapar de los desastres naturales. Familiares: Para reunirse con familiares que residen en el exterior y pueden hacer dicho trámite. Cultural: Para generar intercambios culturales, académicos o de estilo de vida. <p>¿Qué es migrar? Movimiento voluntario o forzado de un lugar de residencia a otro, dentro o fuera de unas fronteras.</p> <p>4.7 millones de colombianos en el exterior</p> <p>¿Cuáles son los principales destinos de los colombianos en el exterior?</p> <table border="1"> <tr> <td>1 Estados Unidos</td> <td>6 Panamá</td> </tr> <tr> <td>2 Venezuela</td> <td>7 Francia e Italia</td> </tr> <tr> <td>3 España</td> <td>8 Reino Unido</td> </tr> <tr> <td>4 Ecuador</td> <td>9 Alemania</td> </tr> <tr> <td>5 Canadá</td> <td></td> </tr> </table>	1 Estados Unidos	6 Panamá	2 Venezuela	7 Francia e Italia	3 España	8 Reino Unido	4 Ecuador	9 Alemania	5 Canadá		<p>Ante la ausencia de políticas claras para mantener los índices de empleo y sobre todo las garantías y las bajas condiciones actuales, se opta por acceder a nuevas expectativas laborales en el mercado laboral internacional.</p>  <p>ESTADO ACTUAL DE LAS MIGRACIONES COLOMBIANAS</p> <p>Total de colombianos en el exterior (Estados Unidos): 3.780.345</p> <p>Estimado de colombianos residentes en el exterior (Número de Patentes Extranjeras): 4.700.000</p> <p>AMÉRICA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Total (de registro)</th> <th>Total (2000)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estados Unidos</td> <td>3.780.345</td> <td>11.516 (2000)</td> </tr> <tr> <td>Venezuela</td> <td>677.236 (2003)</td> <td>16.514 (2001)</td> </tr> <tr> <td>España</td> <td>68.921 (2010)</td> <td>12.822 (2001)</td> </tr> <tr> <td>Canadá</td> <td>68.555 (2009)</td> <td>6.861 (2010)</td> </tr> <tr> <td>Ecuador</td> <td>45.885 (2010)</td> <td>3.401 (2010)</td> </tr> <tr> <td>Francia</td> <td>23.024 (2004)</td> <td>2.244 (2011)</td> </tr> </tbody> </table>	País	Total (de registro)	Total (2000)	Estados Unidos	3.780.345	11.516 (2000)	Venezuela	677.236 (2003)	16.514 (2001)	España	68.921 (2010)	12.822 (2001)	Canadá	68.555 (2009)	6.861 (2010)	Ecuador	45.885 (2010)	3.401 (2010)	Francia	23.024 (2004)	2.244 (2011)	Resultan favorables porque la tendencia es que aumenta la capacidad de consumo de los habitantes por el ingreso de divisas.	Crece la demanda de bienes muebles para el hogar. Lo que le permitirá crecer la proyección de sus ventas.
1 Estados Unidos	6 Panamá																																			
2 Venezuela	7 Francia e Italia																																			
3 España	8 Reino Unido																																			
4 Ecuador	9 Alemania																																			
5 Canadá																																				
País	Total (de registro)	Total (2000)																																		
Estados Unidos	3.780.345	11.516 (2000)																																		
Venezuela	677.236 (2003)	16.514 (2001)																																		
España	68.921 (2010)	12.822 (2001)																																		
Canadá	68.555 (2009)	6.861 (2010)																																		
Ecuador	45.885 (2010)	3.401 (2010)																																		
Francia	23.024 (2004)	2.244 (2011)																																		

Elaboración propia

Tabla 14. Análisis de variable Desaceleración de la productividad de la población en edad activa

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA														
Desaceleración de la productividad de la población en edad activa	Amenazas	<p>La Reforma Tributaria en el caso de la política fiscal y elevó transitoriamente la tasa de interés que afectó la inversión, la creación de nuevas empresas y con ello de nuevos puestos de empleo. Revistas Corrientes. Economía colombiana.</p> <p>Con pasaporte (2012-2017)</p> <p>Fuente: Migración Colombia</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>251.475</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>261.343</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>291.539</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>329.478</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>378.965</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>796.072</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2012	251.475	2013	261.343	2014	291.539	2015	329.478	2016	378.965	2017	796.072	<p>El Estado define nuevas políticas para estimular el emprendimiento como mecanismo de crecimiento económico y fortalecimiento de la iniciativa innovadora, a través de creación de parques tecnológicos, de incubadoras, de acceso a mercado de capitales, entre otros.</p>	<p>Implica que existen mano de obra en cese de actividades porque el sistema es incapaz de generar el empleo requerido.</p>	<p>Estas personas demuestran incapacidad para demandar productos, lo que se traduce en menor consumo.</p>
Año	Valor																		
2012	251.475																		
2013	261.343																		
2014	291.539																		
2015	329.478																		
2016	378.965																		
2017	796.072																		

Elaboración propia.

Culturales

Cultura: Según el Diccionario de la Real Academia Española, es "el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época de un grupo social. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico". Dentro de la cultura también se encuentran los valores en los que una persona crece y la induce luego a tomar cierto tipo de decisiones. Cada país, y dentro de él, cada región, tiene su cultura propia. Es decir, al vivir una persona en una región, los hábitos y costumbres de esta región influyen en su conducta como comprador⁵⁵.

La diversidad cultural es un factor determinante en la evolución de las sociedades, establece las diferencias entre las etnias y sus configuraciones particulares, se reconocen los valores, intercambio de información y conocimientos.

La diversidad cultural incide en la forma como las personas interactúan, interpretan y dan significado a la realidad, estas actitudes, conductas, creencias y valores favorecen la adaptación al entorno, el éxito de esta adaptación, genera flexibilidad y mejores niveles de desarrollo en una comunidad.

⁵⁵ [En línea] <http://www.abc.com.py/articulos/factores-culturales-que-influyen-en-la-conducta-del-consumidor-5874.html>
[Consultado el 12 de marzo del 2018]

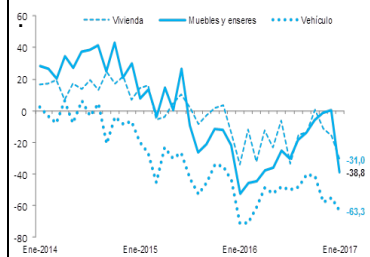
Tabla 15. Análisis de variable Conformación del núcleo familiar.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA																																																																																																																																																																																																				
Conformación del núcleo familiar	Oportunidad	<p>De acuerdo con la Revista Credencial del 3 de marzo de 2018. La familia sigue siendo para los colombianos la institución más importante, sus miembros comen juntos y el comedor aún es un lugar importante en los hogares. A los hombres se les exige que aporten más para la casa que las mujeres. Las familias son cada vez más pequeñas, el promedio es de cuatro miembros, pero la tendencia es a disminuir. Los colombianos continúan cultivando los vínculos afectivos con sus padres en la ancianidad. Se evidencian diferencias en la familia en cada una de las⁶ regiones.</p> <table border="1"> <caption>Distribución porcentual de las hogares por tipo de familia, según zona y región de residencia, Colombia 2012</caption> <thead> <tr> <th rowspan="2">Tipo de familia</th> <th colspan="6">Zona</th> <th colspan="6">Región</th> <th rowspan="2">Total 2010</th> <th rowspan="2">Total 2009</th> </tr> <tr> <th>Urbana</th> <th>Rural</th> <th>Caribe</th> <th>Orinoquía</th> <th>Región</th> <th>Pacífico</th> <th>Magdalena</th> <th>Antioquia</th> <th>Atlántico</th> <th>Bolivia</th> <th>Caquetá</th> <th>Chocó</th> <th>Valle del Cauca</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unipersonal</td> <td>9,3</td> <td>10,1</td> <td>5,5</td> <td>10,1</td> <td>9,3</td> <td>10,7</td> <td>11</td> <td>13</td> <td>9,3</td> <td>9,3</td> <td>7,7</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Núcleo</td> <td>55,1</td> <td>56,8</td> <td>91</td> <td>57,6</td> <td>40</td> <td>55,4</td> <td>52,8</td> <td>56,1</td> <td>55,4</td> <td>55,4</td> <td>55,3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compartida</td> <td>34,5</td> <td>35,5</td> <td>25,3</td> <td>36,9</td> <td>28,3</td> <td>34,2</td> <td>32,5</td> <td>35,5</td> <td>35,3</td> <td>35,3</td> <td>35,3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Intergeneracional</td> <td>13,3</td> <td>8,9</td> <td>8,2</td> <td>11,8</td> <td>14,4</td> <td>14,4</td> <td>14,4</td> <td>14,4</td> <td>14,4</td> <td>14,4</td> <td>14,4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Polinuclear</td> <td>7,8</td> <td>9</td> <td>7</td> <td>8,8</td> <td>7,2</td> <td>7,8</td> <td>7,9</td> <td>8</td> <td>7,8</td> <td>7,8</td> <td>7,8</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Extensa</td> <td>31,3</td> <td>29,6</td> <td>38,9</td> <td>28,1</td> <td>27,2</td> <td>30</td> <td>31,6</td> <td>28,2</td> <td>28</td> <td>28,2</td> <td>28</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Completa</td> <td>4</td> <td>4,8</td> <td>10,5</td> <td>7,9</td> <td>10</td> <td>10,3</td> <td>10</td> <td>10,6</td> <td>10,1</td> <td>10,6</td> <td>10,1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Incompleta</td> <td>10,6</td> <td>7,3</td> <td>10,8</td> <td>8,3</td> <td>8,3</td> <td>10,4</td> <td>10,6</td> <td>7,5</td> <td>9,9</td> <td>10,2</td> <td>10,2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proprietaria</td> <td>2,3</td> <td>3,7</td> <td>3,6</td> <td>4,5</td> <td>3,8</td> <td>2,4</td> <td>3,8</td> <td>2,7</td> <td>2,6</td> <td>2,7</td> <td>2,7</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Subpropietaria</td> <td>4,5</td> <td>4,1</td> <td>3,9</td> <td>3,3</td> <td>4,1</td> <td>5</td> <td>5,3</td> <td>5</td> <td>4,4</td> <td>4,4</td> <td>4,4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunes</td> <td>4,2</td> <td>3,9</td> <td>4,6</td> <td>4,2</td> <td>3,5</td> <td>3,9</td> <td>4,6</td> <td>4,7</td> <td>4,2</td> <td>4,2</td> <td>4,4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: INEC 2010, Capítulo 3, Cuadro 3.7</p>	Tipo de familia	Zona						Región						Total 2010	Total 2009	Urbana	Rural	Caribe	Orinoquía	Región	Pacífico	Magdalena	Antioquia	Atlántico	Bolivia	Caquetá	Chocó	Valle del Cauca	Unipersonal	9,3	10,1	5,5	10,1	9,3	10,7	11	13	9,3	9,3	7,7			Núcleo	55,1	56,8	91	57,6	40	55,4	52,8	56,1	55,4	55,4	55,3			Compartida	34,5	35,5	25,3	36,9	28,3	34,2	32,5	35,5	35,3	35,3	35,3			Intergeneracional	13,3	8,9	8,2	11,8	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4			Polinuclear	7,8	9	7	8,8	7,2	7,8	7,9	8	7,8	7,8	7,8			Extensa	31,3	29,6	38,9	28,1	27,2	30	31,6	28,2	28	28,2	28			Completa	4	4,8	10,5	7,9	10	10,3	10	10,6	10,1	10,6	10,1			Incompleta	10,6	7,3	10,8	8,3	8,3	10,4	10,6	7,5	9,9	10,2	10,2			Proprietaria	2,3	3,7	3,6	4,5	3,8	2,4	3,8	2,7	2,6	2,7	2,7			Subpropietaria	4,5	4,1	3,9	3,3	4,1	5	5,3	5	4,4	4,4	4,4			Comunes	4,2	3,9	4,6	4,2	3,5	3,9	4,6	4,7	4,2	4,2	4,4			Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			<p>La estructura familiar se redujo, una familia más pequeña condiciona significativamente los diseños y con ello el perfil competitivo del sector, se deben adecuar los procesos a las necesidades emergentes. Las características determinan el tipo de consumo, la inversión a realizar y la frecuencia de este., las prioridades a establecer y las preferencias transferidas por la familia.</p> <p>Base: total encuestados: 1.018</p>	<p>El consumo de la familia lo condicionan factores socio - económicos, personales y culturales. Las familias más pequeñas simplifican la funcionalidad y tamaño de los muebles, la diversidad y usos. La conformación de la familia tan diversa, brinda nuevas oportunidades al sector, dinamiza sus expectativas porque se generan necesidades propiciando la innovación y la creatividad.</p>	<p>Las familias más pequeñas simplifican la funcionalidad y tamaño de los muebles, la diversidad y usos. La empresa debe trabajar para brindar nuevas alternativas a los consumidores.</p>
Tipo de familia	Zona						Región						Total 2010	Total 2009																																																																																																																																																																																											
	Urbana	Rural	Caribe	Orinoquía	Región	Pacífico	Magdalena	Antioquia	Atlántico	Bolivia	Caquetá	Chocó			Valle del Cauca																																																																																																																																																																																										
Unipersonal	9,3	10,1	5,5	10,1	9,3	10,7	11	13	9,3	9,3	7,7																																																																																																																																																																																														
Núcleo	55,1	56,8	91	57,6	40	55,4	52,8	56,1	55,4	55,4	55,3																																																																																																																																																																																														
Compartida	34,5	35,5	25,3	36,9	28,3	34,2	32,5	35,5	35,3	35,3	35,3																																																																																																																																																																																														
Intergeneracional	13,3	8,9	8,2	11,8	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4																																																																																																																																																																																														
Polinuclear	7,8	9	7	8,8	7,2	7,8	7,9	8	7,8	7,8	7,8																																																																																																																																																																																														
Extensa	31,3	29,6	38,9	28,1	27,2	30	31,6	28,2	28	28,2	28																																																																																																																																																																																														
Completa	4	4,8	10,5	7,9	10	10,3	10	10,6	10,1	10,6	10,1																																																																																																																																																																																														
Incompleta	10,6	7,3	10,8	8,3	8,3	10,4	10,6	7,5	9,9	10,2	10,2																																																																																																																																																																																														
Proprietaria	2,3	3,7	3,6	4,5	3,8	2,4	3,8	2,7	2,6	2,7	2,7																																																																																																																																																																																														
Subpropietaria	4,5	4,1	3,9	3,3	4,1	5	5,3	5	4,4	4,4	4,4																																																																																																																																																																																														
Comunes	4,2	3,9	4,6	4,2	3,5	3,9	4,6	4,7	4,2	4,2	4,4																																																																																																																																																																																														
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100																																																																																																																																																																																														

Elaboración propia.

Tabla 16. Análisis de variable Tendencias estéticas.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Tendencias estéticas	Oportunidad	<p>El mobiliario, esas piezas que antes tenían un carácter funcional, que permitían cumplir una actividad en el trabajo o la casa, como sentarse, comer, trabajar, dormir o guardar objetos, son ahora una forma de expresión personal, de comportamientos y de formas de ver y relacionarse con el mundo.</p> <p>Las tendencias de diseño de muebles en el mediano plazo no se limitan solo a colores o formas, son una expresión cultural de la preocupación por la ecología, los movimientos sociales y los estilos de vida.</p> <p>El Observatorio del Mobiliario, del centro tecnológico del mueble del Sena, plantea cuáles son las tendencias en muebles para el mediano plazo. Mobiliario que reflejan un estilo más natural, objetos que hacen parte de una corriente que se orienta a la recuperación de lo viejo para ser reutilizado, mesas y sillas que entran en la onda del teletrabajo son parte de las propuestas.</p>	<p>Mobiliario que reflejan un estilo más natural, objetos que hacen parte de una corriente que se orienta a la recuperación de lo viejo para ser reutilizado, mesas y sillas que entran en la onda del teletrabajo son parte de las propuestas.</p> <p>La madera sigue siendo el material de mayor demanda, con estilo personalizado y ajustado a necesidades específicas, los muebles requeridos son aquellos donde predomina la apariencia natural y fluida</p>	<p>Debe estar en permanente innovación y desarrollo de productos por ello la importancia del clúster. El mercado día a día va cambiando la calidad utilizada en la región es de alta densidad, ya que el cliente exige una excelente calidad de sus productos, respaldo y garantía de lo que obtiene.</p>	<p>Contando con un mercado diverso las alternativas de suministro deben ser múltiples. La empresa hoy en día debe ofrecer estilos diferentes innovadores y más elegantes</p>



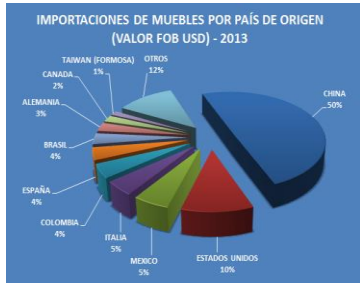
Elaboración propia

Tabla 17. Análisis de variable Vinculación de la cultura al desarrollo socio económico.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Vinculación de la cultura al desarrollo socio económico	Amenazas	Las acciones de los individuos en muchos casos están señaladas por la emulación o la empatía. Se incorporan diseños y materiales autóctonos con mezclas de diseños y materiales. Los rasgos culturales son factor clave en el desarrollo de diseños y son estas las que permiten un incremento en la demanda externa de muebles.	Los individuos presentan cierta dependencia a las relaciones que mantienen en el seno de la familia y de otros grupos, condicionando fuertemente las creencias y los valores, estos rasgos culturales imprimen innovación y un sello distintivo a los diversos productos,	El clúster del pacífico trabaja sobre la premisa de dar continuidad a los elementos distintivos de las culturas internas con mezcla de diseños. La estrategia está en mantener la esencia, reconocimiento demandas emergentes. El aspecto cultural contribuye a desarrollar aptitudes individuales, desempeña un papel creador importante porque influye sobre las capacidades del individuo y sobre los criterios que orientan sus opciones	La empresa Spacios muestra una capacidad favorable para condicionar su desempeño a los requerimientos y necesidades de sus clientes, en este punto sus estrategias muestran una capacidad estratégica de 3. Incremento en las tasas de desempleo, esta variable incide significativamente en todas las industrias y sectores, ante esta problemática la empresa optó por llevar al mercado una línea de óptima calidad, pero de menor precio a la que tradicionalmente se manejaba, esto genera capacidad de demanda y mantiene el interés de los clientes.

Elaboración propia

Tabla 18. Análisis de variable Importación de artículos de diferentes países.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA																						
Importación de artículos del sector mobiliario	Amenazas	<p>Se diversifica la oferta en los diseños, afectando la demanda de artículos nacionales, pero a su vez, ayuda a redefinir los enfoques de diseño y producción.</p>  <p>IMPORTACIONES DE MUEBLES POR PAÍS DE ORIGEN (VALOR FOB USD) - 2013</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País de Origen</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CHINA</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>ESTADOS UNIDOS</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>OTROS</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>MEXICO</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>ESPAÑA</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>COLOMBIA</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>BRASIL</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>ALEMANIA</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>CANADA</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>TAIWAN (FORMOSA)</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	País de Origen	Porcentaje	CHINA	50%	ESTADOS UNIDOS	19%	OTROS	12%	MEXICO	5%	ESPAÑA	4%	COLOMBIA	4%	BRASIL	4%	ALEMANIA	3%	CANADA	2%	TAIWAN (FORMOSA)	1%	<p>La ausencia de productos en el mercado nacional da espacio para el ingreso de otros de diverso origen. El Fácil acceso por parte del estado para que se importen artículos en el país contribuye a que el comercio sea más competitivo en la región.</p>	<p>Tiene fuerte incidencia porque reduce la participación nacional, la demanda y afecta el empleo generado por el sector en caso de que su oferta no sea atractiva para el cliente. Presenta un fuerte impacto el precio en la región, disminuye el ingreso per cápita y los ingresos generados no son los esperados</p>	<p>Si no ajusta sus procesos productivos a las nuevas exigencias puede perder participación en el mercado, por es importante ampliar el nicho de mercado y mejorar la calidad de su producción.</p>
País de Origen	Porcentaje																										
CHINA	50%																										
ESTADOS UNIDOS	19%																										
OTROS	12%																										
MEXICO	5%																										
ESPAÑA	4%																										
COLOMBIA	4%																										
BRASIL	4%																										
ALEMANIA	3%																										
CANADA	2%																										
TAIWAN (FORMOSA)	1%																										

Elaboración propia

Demográficas

La demografía es el estudio estadístico de un grupo de población humana que analiza su volumen, crecimiento y características en un ciclo. Además de esto se puede entender como la ciencia social que se encarga de analizar los procesos que fijan la creación, el mantenimiento y la eventual desaparición de las poblaciones. Nociones como la natalidad, mortalidad y los movimientos de las personas son claves para la demografía ya que determinan la estructura de cada población.⁴

Estas variables permiten determinar, medir, interpretar y analizar datos de una población específica, de igual manera ayuda a elaborar proyecciones basadas en estos datos y hechos reales, para entender condiciones presentes y futuras. Permite determinar cambios específicos como crecimiento o decrecimiento, natalidad o mortalidad, y la longevidad, entre otros.

Tabla 19. Análisis de variables Conformación del eje económico del Norte del Valle demográficas.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Conformación del eje económico del Norte del Valle	Oportunidad	En relación con las tendencias de la Subregión Norte, se observan tendencias muy desfavorables en la inversión en tecnología, Centros y Grupos de investigación, la calidad de la salud, la calidad de educación media y básica.	Consolidar la economía de la región, es un factor clave para el desarrollo socio - económico y la competitividad de la zona, si bien se habla del tema, no se toman acciones correctivas. Este tema se relaciona con los problemas de gestión pública, y debilidad de la dirigencia y el liderazgo político. Se hace un llamado a hacer investigación y a liderar procesos de cambio.	Conformar bloques económicos favorece el crecimiento integral, se desarrollan políticas conjuntas de acción y transformación social.	Generará un incremento en la demanda derivado del crecimiento económico y del fortalecimiento de la capacidad productiva de cada municipio y de la región.


Elaboración propia

Tabla 20. Análisis de variables Diversidad étnica.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Diversidad étnica	Oportunidad	<p>La diversidad étnica en Colombia ayuda a que coexistan grupos humanos tan diversos, que son un valioso patrimonio para la nación, en ella se debe promover la preservación de dichas individualidades, logrando una interacción e interrelación armoniosa basada en el respeto a las diferencias.</p> <p>Deja en evidencia la multiplicidad de necesidades, creencias y preferencias</p>	<p>Este factor es clave para determinar la demanda y preferencias de los clientes.</p> <p>La interacción multicultural, le brinda identidad y proyección al sector porque le ofrece nuevos espacios para la creatividad y un sinnúmero de herramientas para la innovación.</p>	<p>La diversidad étnica colombiana ha impactado positivamente el sector de muebles porque ha llevado a más altos estándares de creatividad e innovación de alta preferencia en mercados internacionales, siendo Estados Unidos su principal comprador.</p>	<p>obliga a que permanentemente analice el mercado y reconozca espacios de mercado no satisfechos, nuevas necesidades y nuevas capacidades de respuesta. Lo que genera más innovación y crecimiento en el mercado ya que atiende nuevos nichos de mercado contribuyendo al desarrollo social</p>

Elaboración propia

Tabla 21. Análisis de variables Clases sociales existentes.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA														
Clases sociales existentes	Amenazas	<p>La actividad económica de Colombia se caracterizó en 2017 por una demanda interna debilitada, por lo que el crecimiento alcanzará el 1,8 %, lo que implica una leve desaceleración, después del alza del 2 % en 2016, anunció hoy la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL). Algunos indicadores sugieren que la desaceleración tocó fondo y el crecimiento mejorará a partir del tercer trimestre de 2017", agregó el organismo de Naciones Unidas en su Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, en el que pronostica para 2018 una recuperación gradual, con un crecimiento del PIB del 2,6%.</p>	<p>Las diferencias económicas generan propuestas de innovación y desarrollo del sector productivo en cada una de sus etapas. Mejora la competitividad en la región y el progreso en el país</p>  <table border="1"> <caption>Porcentaje de la población en Colombia según estratos</caption> <thead> <tr> <th>Estrato</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estrato 1</td> <td>22,3%</td> </tr> <tr> <td>Estrato 2</td> <td>41,2%</td> </tr> <tr> <td>Estrato 3</td> <td>27,1%</td> </tr> <tr> <td>Estrato 4</td> <td>6,3%</td> </tr> <tr> <td>Estrato 5</td> <td>1,9%</td> </tr> <tr> <td>Estrato 6</td> <td>1,2%</td> </tr> </tbody> </table>	Estrato	Porcentaje	Estrato 1	22,3%	Estrato 2	41,2%	Estrato 3	27,1%	Estrato 4	6,3%	Estrato 5	1,9%	Estrato 6	1,2%	<p>A partir de estas se canalizan cada una de las líneas de producción, la calidad debe ser más constante y garantizar un excelente servicio para que las empresas no pierda si identidad para fortalecer el comercio de la ciudad.</p>	<p>Las diferencias permiten diversificar la línea de negocio y con ello diversificar los productos y los mecanismos para satisfacer a los clientes, la empresa Spacios debe hacer la tarea de desarrollar nuevos estilos para no perder a futuro su participación en el mercado</p>
Estrato	Porcentaje																		
Estrato 1	22,3%																		
Estrato 2	41,2%																		
Estrato 3	27,1%																		
Estrato 4	6,3%																		
Estrato 5	1,9%																		
Estrato 6	1,2%																		

Elaboración propia

Tabla 22. Análisis de variables Cambios en la constitución de la familia.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Cambios en la constitución de la familia	Amenazas	<p>La reducción en la tasa de fecundidad es uno de los ejemplos más elocuentes. Mientras en 1967 lo común era que cada mujer diera a luz a 6,7 hijos, hoy esa cifra se ha reducido a dos. Este cambio se ve reflejado en un paulatino envejecimiento de la población y en una reducción del tamaño de los hogares, que pasó de 4,5 personas por hogar en 1990 a 3,5 en la última encuesta.</p> <p>Para el 2015, como señaló Marta Elena Royo, directora ejecutiva de Profamilia, se había incrementado el porcentaje de hogares constituido por una sola persona, que llegó a 11,1 %.</p>	<p>Un dato interesante de esta transformación que se está observando en las familias colombianas es que hoy el 36,4 % de los hogares tienen jefatura femenina. Un fenómeno que se acentúa en hogares urbanos, donde el porcentaje llega al 39,6 %.</p> <p>A pesar del bajo crecimiento y las deficiencias en indicadores de bienestar de la población, Colombia es un mercado con potencial de crecimiento para el consumo de los hogares a nivel continental. La familia decrece en número, pero mantiene por largo plazo el vínculo.</p>	<p>La conformación de la familia condiciona cada una de las decisiones a tomar dentro del sector considerando el tamaño de esta, las preferencias, la capacidad de compra, entre otros, es más usual hoy en día que más de una persona sean los encargados de las obligaciones de la casa, esto disminuye la capacidad de toma de decisión de compra porque depende de la decisión de terceros</p>	<p>Debe identificar nuevas preferencias y necesidades de sus clientes actuales y potenciales, realizar un estudio demográfico en la ciudad de Cartago para identificar las cifras más exactas posibles de la edad poblacional actual, esto para identificar qué línea de productos se ajustan a cada cliente</p>

Elaboración propia

Entorno tecnológico

Una de las fuerzas más impresionantes que moldean la vida de las personas es la tecnología. Sin embargo, toda tecnología nueva es una fuerza de “destrucción creativa”. Por ejemplo, los automóviles perjudicaron los ferrocarriles y la televisión perjudicó los diarios. En lugar de adoptar las nuevas tecnologías, muchas industrias viejas las combatieron o se desentendieron de ellas y sus negocios entraron en decadencia.⁵⁶

También el avance tecnológico puede ser esporádico, por ejemplo, los ferrocarriles propiciaron inversiones, pero luego la inversión fue bajando hasta que surgió la industria de los automóviles. En el colapso entre innovaciones importantes, la economía puede estancarse. Los expertos deben vigilar las siguientes tendencias en cuestión de tecnología, el ritmo de cambio, las oportunidades de innovación, la variación en los presupuestos de investigación y desarrollo y el aumento en la regulación.

Muchos de los productos que ahora son comunes, como las computadoras personales, no existían hace 50 años. El lapso de espera entre el surgimiento de ideas nuevas y su implementación exitosa se está reduciendo rápidamente y el tiempo que pasa entre la introducción y el nivel máximo de producción es mucho más corto.⁵⁷

⁵⁶ KLOTTER, Philip. Dirección de marketing, conceptos esenciales. Pearson Educación. México. 2002 Pág. 80

⁵⁷ *Ibíd.* Pág. 80

Tabla 23. Análisis de variables Uso de aplicaciones de análisis inteligente.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Uso de aplicaciones de análisis inteligente	Oportunidad	Min TIC. David Luna, asegura, que Colombia cuenta con mayor velocidad y mejor calidad al acceder a Internet”, con las redes 4G que facilitan el uso de aplicaciones de alta capacidad para impactar la productividad de las organizaciones en tecnología fija y móvil.	Disponer de herramientas que maximicen el aprovechamiento de los recursos disponibles y reduzcan los riesgos operativos. Las aplicaciones inteligentes agilizan y simplifican procesos que reducen costos y gastos.	Las aplicaciones de análisis inteligentes son importantes porque le permiten a cada empresa del sector mejorar estándares de calidad. Internamente: las empresas agilizan los procesos, se reducen tiempos, se satisfacen las necesidades de los clientes, se eleva la seguridad y se maximizan resultados. Externo: se fidelizan clientes, se ofrece una nueva experiencia de consumo.	Para la empresa reducir costos y desperdicio de tiempo y materia prima son importantes para mejorar sus expectativas internas.

Elaboración propia

Tabla 24. Análisis de variables Desarrollo de modelos virtuales a escala.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Desarrollo de modelos virtuales a escala	Oportunidad	No constituye una tendencia en el sector productivo, pero es una valiosa herramienta que eleva la competitividad y la capacidad para satisfacer a los clientes.	Los simuladores recrean espacios y les brinda la oportunidad de realizar una compra que se ajusta plenamente a sus expectativas.	Los modelos virtuales ayudan al sector a generar un valor agregado para el cliente, puesto que les facilita la toma de decisiones.	Los modelos a escala permiten la exhibición de artículos sin invertir en materia prima, insumos, y tiempo de trabajo.

Elaboración propia

Tabla 25. Análisis de variables Requerimientos técnicos y tecnológicos.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Requerimientos técnicos y tecnológicos	Amenaza	Si existe una baja gestión del cambio, imprecisiones en la comunicación, baja capacidad del equipo de trabajo, fallas en los diseños de planes, toma de decisiones.	Son vitales para mantener los márgenes de competitividad requeridos para liderar el mercado. Constituyen una amenaza porque requieren de su permanente actualización y desarrollo.	La conformación de clústeres ha buscado adquisición de nuevas tecnologías, y manejo de conceptos técnicos que ayuden a mantener y elevar la capacidad productiva y competitiva.	Tendrá claridad en lo forma correcta como se desarrollará e implementará un cambio dentro de la organización.

Elaboración propia

Tabla 26. Análisis de variables % PIB dedicado a I+D+i.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA												
% PIB dedicado a I+D+i	Amenaza	<p>“La inversión privada en ciencia, tecnología e innovación es baja comparada con países de América Latina y del resto del mundo. El gobierno nacional se impuso el reto de duplicar su inversión en ACTI para promover el desarrollo tecnológico del país, responder a las necesidades de su aparato productivo y contribuir a mejorar los indicadores sociales. El objetivo es pasar de 0,5% de hoy a 1% del PIB en 2018. Esto significa aumentar el flujo de recursos a \$8,8 billones.</p>	<p>Es de totalmente competencia del Estado propiciar los medios para generar desarrollo y crecimiento socio - económico. El rublo al sector se incrementó como respuesta a las necesidades de generar nuevas tendencias, crear nuevos modelos de negocio y preparar al mercado para nuevas formas de producción.</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 15. Proyección de Gasto en I+D (% del PIB)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>I+D pública (%)</th> <th>I+D privada (%)</th> <th>Total (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2014</td><td>0.3</td><td>0.2</td><td>0.5</td></tr> <tr><td>2015</td><td>0.3</td><td>0.7</td><td>1.0</td></tr> </tbody> </table>	Año	I+D pública (%)	I+D privada (%)	Total (%)	2014	0.3	0.2	0.5	2015	0.3	0.7	1.0	<p>El Estado ha destinado recursos para crear y fortalecer clústeres, crear incubadoras y parques tecnológicos. Esto redundará en el mejoramiento de los resultados obtenidos e incremento en los estándares de calidad.</p>	<p>Puede acceder a beneficios en asesoría, y acompañamiento, y a créditos con menores costos, contar con maquinaria de última tecnología para mejorar calidad en el producto,</p>
Año	I+D pública (%)	I+D privada (%)	Total (%)														
2014	0.3	0.2	0.5														
2015	0.3	0.7	1.0														

Elaboración propia


Geográficos

Permite la identificación y segmentación del mercado a partir de las características geográficas, es decir del entorno, en ellas se identifican diversos factores como ambientales y humanos.

Cada área de análisis tiene unas características particulares como densidad poblacional, condiciones de la población, raza y valores culturales, estos factores pueden ser claves a la hora de distribuir los productos, acorde a estas necesidades.

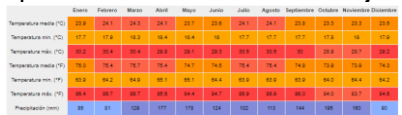
Permite identificar grupos de consumidores, unidades geográficas como países, departamentos, ciudades y municipios y reconocer que tan dispersos están a lo largo de un territorio y que sus necesidades son condicionadas por las características del entorno.

Tabla 27. Análisis de variables Posición estratégica de la ciudad en la región.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Posición estratégica de la ciudad en la región	Oportunidad	<p>Ubicada en el punto de influencia del Triángulo del Café y del Valle del Cauca, presenta altas posibilidades de desarrollo que se han ido canalizando hacia la expansión de la ciudad y la inversión externa.</p> 	<p>El Valle del Cauca tiene un crecimiento progresivo en el norte de valle, La ciudad de Cartago cuenta con un terreno idóneo tanto para inversiones industriales o comerciales cerca de capitales como Pereira y Armenia y Cali, La inversión actual más importante recae en el Centro Comercial Nuestro Cartago.</p>	<p>Permite la apertura de un gran número de negocios, estimulando el consumo en todas las áreas de consumo. Mejora el renombre de la ciudad, acapara más mercado y generación de empleo para el norte del valle.</p>	<p>Constituye una oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado, ser una empresa más competitiva e innovadora, ampliar su mercado potencial y mejorar la rentabilidad de su negocio.</p>


Elaboración propia

Tabla 28. Análisis de variables Condiciones climatológicas.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Condiciones climatológicas	Oportunidad	<p>El clima es un elemento favorable, pero no se han desarrollado estrategias para maximizar el aprovechamiento de sus ventajas.</p> 	Es un gran potencial de desarrollo y crecimiento porque permite el surgimiento de múltiples empresas.	Permite la movilización de materia prima e insumos, al igual de producto terminado.	Durante todo el año favorece las ventas porque se dispone de condiciones ambientales muy favorables.

Elaboración propia

Tabla 29. Análisis de variables Calidad de las vías en Colombia, la zona y la ciudad.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
Calidad de las vías en Colombia, la zona y la ciudad	Amenaza	<p>Desarrollo de las vías 4G. y el mejoramiento de vías internas es deficiente.</p> 	Las vías de la ciudad están en creciente mejoramiento, se dio el ensanche vial hacia el interior del Valle y el triángulo del Café. Queda pendiente el mejoramiento hacia el aeropuerto.	El mejoramiento de las vías genera retraso, sobrecosto y baja en la competitividad de los productores e inconformidad en los clientes.	Manejar los sobrecostos generados por mal estado de las vías.

Elaboración propia

3.3.2 Matriz evaluación de los factores externos EFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:⁵⁸

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.⁵⁹

2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.⁶⁰

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.⁶¹

Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

⁵⁸ FRED R, DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. 2003. Pág. 110.

⁵⁹ Ibid. Pág.110.

⁶⁰ Ibid. Pág.110.

⁶¹ Ibid. Pág.110.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.⁶²

Es importante observar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y los valores reales asignados.⁶³

La matriz EFE o de evaluación de factores externos les permite a los asesores y estrategas, de manera resumida identificar cada factor de riesgo y oportunidad y evaluar de forma rápida y oportuna los resultados obtenidos.

⁶² Ibid. Pág.111

⁶³ Ibid. Pág.111

Tabla 30. Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Spacios.

Factores Externos Clave Matriz EFE			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Reactivación económica	0,1	3	0,3
Inversiones de Capital externo	0,15	4	0,6
Apertura a nuevos mercados	0,05	2	0,1
Conformación de clusters – Procolombia	0,1	3	0,3
Tendencias del consumo de los clientes	0,05	2	0,1
Incremento del empleo	0,07	2	0,14
Conformación del núcleo familiar	0,9	4	3,6
Tendencias estéticas	0,8	3	2,4
Conformación del eje económico del Norte del Valle	0,1	3	0,3
Diversidad étnica	0,08	2	0,16
Uso de aplicaciones de análisis inteligente	0,07	2	0,14
Desarrollo de modelos virtuales a escala	0,08	2	0,16
Posición estratégica de la ciudad en la región	0,05	3	0,15
Condiciones climatológicas	0,03	3	0,09
Total	1	2	2,97
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Importaciones del sector	0,07	3	0,21
La inflación	0,1	2	0,2
Normatividad permisiva ante la informalidad	0,07	3	0,21
Reducción de aranceles a nuevas empresas para fortalecer el empleo	0,09	1	0,09
Las migraciones	0,08	2	0,16
Desaceleración de la productividad de la población en edad activa	0,05	2	0,1
Vinculación de la cultura al desarrollo socio económico	0,09	3	0,27
Importación de artículos de diferentes países	0,1	4	0,4
Clases sociales existentes	0,06	4	0,24
Cambios en la constitución de la familia	0,05	3	0,15
Requerimientos técnicos y tecnológicos	0,06	3	0,18
% PIB dedicado a I+D+i	0,07	2	0,14
Calidad de las vías en Colombia, la zona y la ciudad	0,07	3	0,21
Total	1		2.87

Elaboración propia

3.3.3 Análisis de datos obtenidos mediante la matriz MEFE

Este valioso análisis permitió la obtención de 2,97 como puntuación ponderada en las oportunidades de la empresa Spacios, esto implica que está respondiendo efectivamente a las condiciones presentes en el mercado, cuenta con ventajas que le permiten maximizar su impacto y elevar su crecimiento y posicionamiento. Tiene la capacidad de hacer frente a las amenazas actuales.

La empresa debe trabajar arduamente para potenciar dichas posibilidades de crecimiento y desarrollo, porque aun genera espacios donde la competencia puede vulnerar su posicionamiento. En este punto se hace clave que la empresa asuma retos para mitigar los efectos de los cambios negativos del mercado y de la capacidad de acción de la competencia.

La puntuación ponderada de 2,87 en las amenazas representa un riesgo significativo para la empresa, limita sus posibilidades de éxito porque no responde efectivamente a los requerimientos del sector y del mercado actual.

Haciendo un análisis comparativo se puede evidenciar que a pesar de la empresa Spacios hace grandes esfuerzos por ser competitiva y mantener su posicionamiento, no logra reducir los riesgos asociados al negocio, es recomendable hacer análisis periódicos para identificar oportunamente los peligros presentes en el entorno.

La empresa parece contar con buenas posibilidades de éxito, pero al considerar las amenazas, es necesario tomar medidas oportunas bien sea para hacer frente a los riesgos o para elevar el aprovechamiento de las oportunidades. Las dos cifras tienen un margen de diferencia muy reducido, obligando a la empresa a tomar medidas inmediatas para garantizar la permanencia en el mercado.

Es momento de empezar a capitalizar oportunidades, debe tener bastante cuidado porque a pesar de obtenerse un valor significativo en el campo de las oportunidades, los riesgos son elevados si se tiene en cuenta que las amenazas alcanzaron una puntuación ponderada de 2,87

Se lleva a cabo para que la empresa reconozca sus potenciales ventajas competitivas, para permanecer atenta y vigilante ante los cambios que puedan ocurrir en el mercado, esto es rastreando cambios que puedan afectar las estrategias y planes establecidos.

Las oportunidades determinan que tan atractivas son las ventajas del mercado y el daño que pueden causar las amenazas, que tienen fuerte impacto sobre su competitividad. A pesar de las dificultades el sector mantiene su atractivo.

3.4 ANÁLISIS INTERNO, MEDIANTE LA MATRIZ MEFI

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.⁶⁴

3.4.1 Identificación de las principales variables internas que son objeto de análisis

Para ello se requiere determinar las funciones más importantes entorno a la dirección estratégica con el fin de obtener un mejoramiento continuo en la organización, esto permitirá una visión más clara entorno a las actividades y tareas que se llevan a cabo y conocer que variables se tendrán en cuenta para diagnóstico interno de la empresa Spacios.

Se realizará un análisis de los aspectos internos de la organización como son la planeación, organización, motivación, factor humano y control. con el fin de determinar las variables que hacen parte del diagnóstico interno de la empresa Spacios.

- **Planeación.**

Según Fred David “La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posibles, así como conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener una utilidad justa y ser vista como una empresa eficaz y útil”.⁶⁵ por ello la importancia del manejo adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa, tener una buena estrategia orientada a la planeación de las labores a realizar en cada uno de sus procesos, lo que le permitirá obtener mejores resultados y ser más eficientes en su labores.

A continuación, se identificarán las variables más representativas las cuales se determinan como fortalezas o debilidades en el ámbito interno de la organización.

⁶⁴ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. 2003 Pág. 149

⁶⁵ *Ibíd.*, Pág. 129

Objetivos de crecimiento y desarrollo.

Esta variable es una fortaleza dentro de la organización, la gerencia de tiene establecido un crecimiento integral de la empresa Spacios, mejorar los procesos, sistemas entre otros aspectos; son participes del cambio actual de mercado y esto se ve evidenciado en el progreso de los últimos años, cumpliendo con la mayoría de los objetivos que se han propuesto.

Innovación y desarrollo del producto

Una de las características más importantes de la empresa Spacios, es la innovación en sus productos, realizan diseños exclusivos en cada uno de las diferentes líneas que manejan, lo que le permiten tener un factor diferencial en el mercado, los productos y herramientas utilizados son de primera calidad, la empresa tiene una estrategia personalizada el cual es escuchar las necesidades de sus clientes y con base a lo que requieren, elaboran sus artículos con dicha exclusividad.

Competitividad en precios

Con relación a los precios que ofrece actualmente Spacios, en el mercado son muy competitivos con otras compañías del sector; por ser una empresa productora de sus productos, permite que sus valores no sean tan elevados ya que no tiene costos adicionales de intermediación, sus precios varían de acuerdo a cada estilo y diseño, constantemente ofrecen diferentes combos y ofertas de todas sus líneas.

Calidad de sus productos

Unos de los factores diferenciales que tiene la empresa Spacios, va entorno a la calidad, ofrecen servicio personalizado para el diseño del producto que el cliente requiera sin ningún costo, cuentan con maquinaria y equipo especializado para la elaboración de estos, brindan respaldo y garantía en caso de daños o deterioros siempre y cuando no sean ocasionados voluntariamente por el cliente, cuentan con personal capacitado y su materia prima es seleccionada con proveedores calificados para obtener un excelente terminado y acabado de sus artículos.

Posición estratégica de los puntos de venta

La empresa Spacios está ubicada en un sector muy comercial y central en la ciudad de Cartago-Valle, se identifica como una fortaleza ya cuenta con un amplio local donde exhibe las principales líneas de productos que manejan, cuenta con convenio de pago como lo es la tarjeta tuya de éxito como estrategia de venta, adicional tiene constantes pautas publicitarias en sus redes sociales y pagina web con promociones diferentes meses a mes.

Asignación y ejecución de los procesos.

Una de las debilidades de la empresa Spacios es la asignación y ejecución de los procesos debido a que no se cuenta con el manual de procedimientos, puede ocasionar que se ejecuten procesos que no estén dentro de su cargo o errores continuos el desempeño de sus funciones, esta variable hace parte de la planificación de las actividades que se le debe dar a conocer al empleado para que comprenda correctamente su área de trabajo y los procedimientos correctos en el diseño de cada producto.

- **Organización.**

Uno de los aportes de Fred David “La función de organización de la gerencia consiste en tres actividades en secuencia: dividir las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para formar departamentos (creación de departamentos) y delegación de la autoridad”⁶⁶, por esto es importante que la empresa Spacios tenga definido cada una de las actividades y procesos que se deben llevar a cabo en cada uno de los puestos de trabajo, el responsable a ejecutarlas y que el jefe encargado realice un seguimiento continuo con el fin de que se cumplan con los objetivos establecidos.

Se establecerán aquellas variables internas como fortalezas o debilidades presentadas en el entorno de la empresa.

Adecuada infraestructura en la parte de producción.

Se evidencia que la empresa Spacios, cuenta con un lugar amplio y acondicionado para el área de producción, donde el personal tiene las herramientas necesarias para elaborar sus funciones, esta zona está distribuida por secciones de trabajo, está ubicada en zona bodeguera de la ciudad de Cartago sus dirigentes son muy precavidos en que se cumplan los estándares de seguridad de área utilizada.

Organización y direccionamiento en las áreas de trabajo.

Esta es una de las debilidades más comunes que presenta la empresa Spacios en el área de trabajo, debido a que no se cuenta con un manual de funciones establecido para cada cargo, por ende, las labores se realizan empíricamente ocasionando que el personal realice actividades que no correspondan a su rol.

Baja planificación de los procesos

Debido a que la empresa Spacios no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, no hay claridad por parte de los funcionarios de los objetivos establecidos

⁶⁶ *Ibíd.*, Pág. 130

a desarrollar, esto disminuye las oportunidades de progreso y crecimiento para alcanzar los propósitos que se quieren llevar a cabo por parte de la gerencia, esto genera falta de compromiso por parte de los empleados y disminución en la ejecución en cada uno de los procesos realizados.

- **Motivación**

El autor Fred David expresa que “La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no: los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado.”⁶⁷ Con respecto a lo citado, la empresa Spacios debe procurar para que los empleados se sientan contentos y satisfecho en sus cargos, esto permite que la dinámica de la empresa sea constante y por ende haya una mayor probabilidad de obtener una mejor calidad y servicio en la empresa. Al no tener el personal motivado, este no ejercerá las funciones de igual manera y los resultados tardarán en llegar o puede que nunca se lleguen a cumplir.

Con base a este análisis se determinará aquellas variables internas más relevantes como fortalezas o debilidades dadas en la compañía.

Compromiso institucional.

Actualmente la empresa Spacios cuenta con un personal comprometido para el desarrollo y crecimiento de estas, se evidencia en que hay una baja rotación de personal, la organización se encuentra en crecimiento y cambio, sus funcionarios quieren ser parte de esta evolución y están en disposición de asimilar los cambios que sean necesario para ser una empresa sostenible.

Sistema de comunicación.

Con relación a esta variable la empresa Spacios, no establece canales de comunicación definidos hacia los empleados, es decir no hay un medio por el cual se tenga en cuenta la participación para algunas decisiones que puedan involucrar al funcionario, en algunas oportunidades los trabajadores no se dan cuenta de los cambios presentados en la organización lo que puede llegar a ocasiona un impacto negativo en la organización y no hay registros documentados de la información que se han llegado a presentar.

⁶⁷ *Ibíd.*, 131

- **Factor humano.**

Fred David argumenta que” Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección estratégica. Es importante identificar las fortalezas y las debilidades en el área de recursos humanos.”⁶⁸ La selección de personal es un proceso muy importante dentro de la organización para poder contar con el equipo de trabajo mejor calificado de acuerdo a su rol y cargo, pero esto debe tener un acompañamiento continuo por parte del área de recursos humanos desde el reclutamiento, orientación, capacitación seguimiento entre otros aspectos hasta que el funcionario trabaje con la empresa.

La empresa Spacios con referencia al factor humano es importante identificar las variables que hacen parte de esta, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades que influyen en el desarrollo de la organización.

Estabilidad Laboral.

En la empresa Spacios, ofrecer a todos sus colaboradores estabilidad laboral, resaltando que a todos sus funcionarios les paga su salario con todas las prestaciones sociales de ley que es un respaldo importante, reconoce el pago de horas extras y son puntuales en las fechas de pago establecidas del sueldo.

Valores corporativos

La empresa Spacios transmite a todo su personal laboral los valores corporativos para un mejor servicio, ya que se preocupa por el buen nombre de cada uno de sus empleados, da pronta respuesta y solución ante las inquietudes o situaciones que se presentan en cada uno de los cargos, hay una ética muy profesional en la organización de respeto y servicio independientemente de la labor que ejerza en la empresa

Seguridad y salud en el trabajo.

Con relación a esta variable la empresa Spacios es una debilidad porque no cuenta con sistema establecido en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, el cual es un riesgo actual al ser una empresa de producción para lo empleado, es importante que la empresa a corto plazo implemente esta normatividad para el bienestar de los funcionarios y de la empresa misma

Esta variable es una fortaleza de la empresa Spacios, los clientes que adquieren sus productos reiteran de nuevo su compra para adquirir otras líneas de crédito ya

⁶⁸ *Ibíd.*, Pág.132

que la compañía realiza un seguimiento postventa identificando el nivel de satisfacción que tuvo el cliente, lo que es muy valorado por los compradores el cual se evidencia más adelante cuando retoman de nuevo para acceder a más productos del portafolio que ofrecen.

Falta de preparación del personal.

Los empleados de la empresa Spacios no cuenta con una estructura orientada en el proceso de selección y capacitación de personal, ya que se realiza de forma empírica siendo una debilidad en la organización. El empleado no se le instruyen correctamente las funciones que deben de desempeñar dentro de su rol o cargo, porque no se cuenta con el área de recursos humanos que se encargue de asumir dicha labor en la empresa.

- **Control.**

Según el aporte de Fred David “El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados.”⁶⁹, este concepto hace referencia a tener un seguimiento y control en cada una de las actividades que se desarrollan en las organizaciones, es importante un seguimiento continuo de las operaciones en las áreas de trabajo para determinar que se cumplan con los objetivos planteados y realizar las debidas correcciones necesarias siempre con el fin de mejorar la eficiencia y productividad en las empresas.

Para la empresa Spacios se pretende determinar las variables internas con relación al control, determinado las principales fortalezas y debilidades presentadas actualmente.

Respaldo del producto.

Se identifica esta variable en la empresa Spacios como una fortaleza, ya que se le garantiza al cliente la calidad tanto en la materia prima como en la mano de obra adicionalmente se brinda servicio técnico por alguna modificación o daño además de garantizarle al cliente la exclusividad del producto.

Baja rotación de la materia prima.

Esta variable es una debilidad para la empresa ya que no se cuenta con la materia prima suficiente para realizar productos que no estén agendados, esto ocasiona demora en la entrega de pedidos o la pérdida de clientes, el stock de insumos manejado actualmente es muy limitado

⁶⁹ *Ibíd.*, Pág. 129

Presentan gastos ocasionales por retrocesos.

Una de las debilidades que se presentan son los gastos ocasionales por retrocesos, se pueden presentar en situaciones como: productos terminados con desperfectos lo cuales tienes que realizarle modificaciones que generan costos adicionales, insumos que se agotaron y no se notificó con antelación comprando a precios más altos ya que se necesitaba el producto con urgencia, entre otros, no hay un control o seguimiento mucho más continuo para disminuir estos índices en la empresa Spacios.

Presupuesto de ventas.

La empresa Spacios no tiene con claridad un presupuesto de ventas, lo cual no le permite diagnosticar si la compañía está cumpliendo con los indicadores financieros establecidos en un periodo determinado, es importante realizar un presupuesto de ventas bien estructurado ya que nos ayudara a mejorar las estrategias comerciales, los plazos de entrega, minimiza los sobrecostos, optimiza los procesos entre otros aspectos que se puedan dar.

Falta seguimiento y control en los procesos.

La empresa Spacios, no realiza un seguimiento continuo en los procesos que se llevan siendo esto una gran debilidad, no hay control en el área de producción para determinar el rendimiento y la efectividad de los procedimientos realizados, con el fin de establecer acciones correctivas.

3.4.2 Evaluación de los factores internos EFI

El pasó final de la auditoría o diagnóstico de la empresa Spacios es la construcción de la matriz EFI, este instrumento permite identificar y resumir las fortalezas y debilidades de la empresa, favoreciendo su análisis e interpretación. Además de ser una herramienta estratégica, permite establecer una base para identificar los vacíos en cada una de las áreas funcionales, en este caso particular el área de producción.

Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:⁷⁰

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las

⁷⁰ FRED R, DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. 2003. Pág. 149.

debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.⁷¹

2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.⁷²

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.⁷³

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable. 5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.⁷⁴

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.⁷⁵

⁷¹ Ibid., Pág. 150.

⁷² Ibid., Pág. 150.

⁷³ Ibid., Pág. 150.

⁷⁴ Ibid., Pág. 150.

⁷⁵ Ibid., Pág. 150.

Tabla 31. Matriz de evaluación de factores internos de la empresa Spacios.

Factores Internos Clave Matriz EFI			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Objetivos de crecimiento y desarrollo	0.06	4	0.24
Innovación y desarrollo del producto	0.06	4	0.24
Calidad de sus productos	0.04	3	0.12
Competitividad en precios	0.03	3	0.09
Posición estratégica de los puntos de venta	0.03	3	0.09
Adecuada infraestructura en la parte de producción	0.04	3	0.12
Compromiso institucional	0.05	4	0.2
Estabilidad laboral	0.06	4	0.24
Valores corporativos	0.05	3	0.15
Respaldo del producto	0.07	4	0.28
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Asignación y ejecución de los procesos.	0.08	1	0.08
Organización y direccionamiento en las áreas de trabajo.	0.07	1	0.07
Baja planificación de los procesos.	0.06	1	0.06
Sistema de comunicación	0.04	2	0.08
Seguridad y salud en el trabajo	0.05	1	0.05
Falta de preparación del personal	0.04	2	0.08
Baja rotación de la materia prima.	0.04	2	0.08
Presentan gastos ocasionales por retrocesos	0.03	2	0.06
No hay presupuesto de ventas claro y establecido	0.04	2	0.08
Falta seguimiento y control en los procesos	0.06	1	0.06
Total	1		2.47

Fuente: elaboración propia.

3.4.3 Análisis de datos obtenidos mediante la matriz MEFI

Según los datos obtenidos el resultado final que muestra la matriz de evaluación de factores internos desarrollada a la empresa Spacios, podemos evidenciar que con relación a el resultado que arroja se encuentra en 2.47 en relación a la media que debe oscilar por encima de 2,5, para este caso la calificación se encuentra por debajo de la media según lo descrito el autor Fred David, es importante que la organización se centre más en mejorar las debilidades internas para que se conviertan en un mediano plazo en fortalezas lo que permitirá tener un mejor desempeño y desarrollo laboral.

Se destaca como mayores fortalezas variables como: Objetivos de crecimiento y desarrollo, la innovación y desarrollo del producto, calidad de sus productos, adecuada infraestructura en la parte de producción, la estabilidad laboral, compromiso institucional entre otros, son ventajas competitivas internas de la organización que sirve como base fundamental para minimizar las debilidades obtenidas implementando estrategias de mejoramiento y seguimiento continuo.

En cuanto a las debilidades obtenidas las calificaciones más altas a destacar fueron: asignación y ejecución de los procesos, organización y direccionamiento en las áreas de trabajo, baja planificación de los procesos, seguridad y salud en el trabajo, falta de preparación del personal, sistema de comunicación etc. Estos factores que se desarrollan en las actividades internas de la empresa Spacios los cuales son retrocesos en el crecimiento de la empresa Spacios.

Como análisis final se considera que la empresa Spacios debe implementar mejoras continuas para fortalecer sus debilidades, es importante tener en cuenta a toda la estructura organizacional y realizar un trabajo conjunto lo cual permitirá que la organización cumpla con cada uno de los objetivos establecidos y mejore el desarrollo interno de la organización.

3.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El Benchmarking, es una medida de calidad, de análisis comparativo que se utiliza principalmente en empresas, como método de análisis del rendimiento y de reingeniería, que se puede definir como reconcepción del modo de funcionamiento de una empresa. El principal interés de un proceso como este es descubrir y estudiar en los mejores lo que se hace mejor en materia de producción, de entrega, de calidad, de elección de los proveedores, etc., para luego reflexionar en la forma de aplicarlo con la mayor eficacia posible en su propia organización.⁷⁶

⁷⁶ En 50 minutos. El benchmarking: La importancia de analizar el mercado [En línea] https://books.google.com.co/books?id=LWPYcWAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=benchmarking&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=benchmarking&f=false [Consultado el 22 de octubre del 2017]

El Benchmarking es eficaz como estrategia porque permite disminuir los riesgos relacionados con el desarrollo y la innovación, puesto que una organización puede apropiarse de las prácticas, desarrolladas por otros, que ya han tenido éxito.⁷⁷

3.5.1 Analizar la competencia de la empresa Spacios, a través de la implementación del Benchmarking

Se suele pensar que el benchmarking consiste en espiar y copiar, pero lo cierto es que simplemente se trata de aprender de lo mejor que hacen los demás y aplicar lo aprendido, realizando los cambios que sean necesarios de acuerdo a las circunstancias y características propias.⁷⁸

Se optó por trabajar sobre el Benchmarking competitivo porque permite determinar que tan bien se desempeña la empresa comparada con otras que existen en el mercado y que compiten en la misma línea de negocio, es una medida de gestión estratégica, económica, productiva y financiera que permite establecer el grado de competitividad actual, además de ser una herramienta de autoevaluación y evaluación que determina el rendimiento alcanzado.

Es un proceso de aprendizaje que se convierte en una técnica de mejora continua, permite reconocer e implementar prácticas con serias ventajas competitivas porque se identifican la diferenciación de la competencia que puede ser valioso para la empresa.

Para la construcción del Benchmarking se tomarán como referente los siguientes aspectos.

- Identificar el o los procedimientos a mejorar.
- Identificar las empresas más competitivas de sector que logran las mejores prácticas en cada uno de los procesos a mejorar en la empresa, de tal manera que se pueda hacer el comparativo y diseñar el plan a seguir.
- Identificar los indicadores de desempeño a utilizar: estos son los instrumentos o datos numéricos (cuantitativos) que permiten evaluar cada una de las variables y que determinan el nivel alcanzado por cada una de las empresas en cada uno de ellos.
- Tabulación e interpretación de los datos obtenidos: es la organización de los datos obtenidos y su respectiva interpretación.

⁷⁷ Crece negocio. Que es Benchmarking [En línea] <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

⁷⁸ Crece negocio. Que es Benchmarking [En línea] <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

- Analizar la diferencia entre lo identificado entre la competencia y la empresa: Determinar los aportes al mejoramiento de la empresa Spacios de todos los datos obtenidos mediante el desarrollo de Benchmarking.

Para lograr un mejoramiento significativo, es importante identificar los competidores más representativos del mercado, y las mejores prácticas que cada uno de ellos implementa en su negocio para aplicarlas a la empresa Spacios.

Para la selección de las empresas competidoras a confrontar con la empresa Spacios, se tomó como referencia la información suministrada por la cámara de comercio de la ciudad de Cartago, donde se evidenciaron 26 empresas del mismo sector las cuales representaban poca participación en el mercado según Manuel Ricardo Castaño gerente de Spacios ya que son pequeños productores, adicionalmente nos manifiesta que su competencia directa son: Muebles BL, Compumuebles Y Muebles Arza teniendo en cuenta su trayectoria en el mercado local y regional donde se caracterizan por sus portafolios de productos con precios asequibles para todo tipo de clientes..

La elección de estos factores se basó en el análisis de las necesidades y expectativas de mejoramiento de la empresa Spacios, son determinantes para comparar la empresa e identificar las mejores prácticas de los competidores, permite reconocer en el entorno las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades internas.

Servicio al cliente:

Según el autor HUMBERTO SERNA GÓMEZ (2006) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Esta atención al cliente se basa en la resolución de cada una de sus necesidades, pedidos, reclamos y sugerencias, este puede darse de manera directa o a través de diversos medios. Estas actividades van interrelacionadas y tienen como propósito que el cliente obtenga el producto y servicio en el momento y lugar oportuno y en las mejores condiciones posible.

La forma de medición que puede utilizar la empresa para cuantificar y cualificar la calidad del servicio ofertado a sus clientes es la implementación NORMA ISO 9001, la cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción alcanzado por el cliente.

Selección de personal:

Toda empresa necesita personas para desempeñar las distintas funciones operativas. Desde el líder empresarial, pasando por el grupo empresarial, el cuerpo

ejecutivo, el personal administrativo y de operación, la empresa requiere disponer del mejor personal. Es pues necesario, al estructurar cualquier empresa, identificar qué tipo de talentos humanos hacen falta en cada una de las posiciones y garantizar la presencia de esas personas con las competencias requeridas para llevar a cabo con eficiencia sus funciones. La disponibilidad del recurso humano capacitado es una clara ventaja competitiva para la organización. Un recurso humano bien manejado y entrenado se valoriza con el paso del tiempo, a diferencia de los recursos físicos que, en general, se desvalorizan. La experiencia y el aprendizaje son elementos básicos en el talento empresarial.⁷⁹

Es el conjunto de acciones y decisiones que despliega el departamento de gestión de talento humano y que tiene como fin elegir a las personas más idóneas para ocupar el cargo vacante en la empresa, basándose en parámetros y condiciones previamente identificados y establecidos.

Capacidad financiera:

Nadie duda de que muchos aspectos del funcionamiento de la empresa están asociados a los recursos financieros, pues ellos permiten adquirir muchos de los componentes del octágono empresarial. Estos recursos financieros, representados en capital o en mecanismos alternativos de financiación, son vitales para iniciar la empresa y para hacerla crecer. El empresario, igual que con cualquier otro componente, debe identificar con claridad cuáles son las necesidades de la empresa y las estrategias específicas para cubrirlas.⁸⁰

Se refleja en la capacidad de la empresa para realizar inversiones o pagos en corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr objetivos de institucionales que lleven al crecimiento y desarrollo, a la obtención de utilidades en sus operaciones diarias. Así mismo es importante que en una empresa se realicen análisis financieros, para determinar los riesgos y remanentes obtenidos durante cada uno de los periodos.

Dirección y estilo de dirección:

La dirección es aquel componente de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada.⁸¹

⁷⁹ VARELA V. RODRIGO. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresa. Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá 2008. Pág 212.

⁸⁰ VARELA V. RODRIGO. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresa. Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá 2008. Pág 212.

⁸¹ [En línea] <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/> [Consultado el 15 de marzo del 2018]

Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

Precio:

Es el valor monetario asignado por la empresa al producto o servicio, para determinarlo se tienen en cuenta variables internas y externas; en las primeras se consideran las materias primas, los acabados del producto, el tiempo de producción y en las segundas las condiciones del mercado afectados por deflación o inflación y la competencia. Involucra valores tangibles como el producto e intangibles como el servicio y la marca, ya que este es un valor simbólico adicional.

Posicionamiento de la marca:

Según Kotler y Armstrong (2007), El posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores.

Es lograr la máxima recordación de los consumidores y que la imagen alcanzada por esta al ser comparada con la competencia tenga mayor significado. Esta recordación lleva a una mayor demanda del producto y servicio por el nivel de satisfacción alcanzado, es decir se asocia a atributos deseados.

No se puede perder de vista una idea realista de los clientes hacia los productos, servicios, marca y la empresa. Esto debe llevar al consumo sin considerar a la competencia. Esto ayuda a posicionar internamente productos, riesgos y oportunidades asociadas a los mismos, permite tomar decisiones basadas en hechos reales.

Perfil competitivo:

Para definir el perfil competitivo es importante relacionar el desempeño de la empresa con su entorno, en ella se deben identificar internamente las fortalezas y debilidades y externamente las oportunidades y amenazas que pueden condicionar la forma como se accede al mercado objetivo.

Estos elementos son vitales para definir estrategias de mercado, que promueven cambios que permitan llevar ventaja sobre la competencia, adaptarse a cambios oportunamente.

Se definen como competidores a los productores que intervienen en el mismo mercado y realizan la misma actividad y satisfacen las mismas necesidades independiente de la tecnología aplicada, en esencia el proceso de planificación

estratégica lleva implícito a donde se quiere ir, que posición ocupar, adonde se quiere llegar

Portafolio de productos:

Los productos nacen, viven y mueren. La sociedad cambiante los hace a un lado. Quizá sea útil pensar que la vida del producto se divide en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declinación. El ciclo de vida del producto puede ser cuestión de horas (un periódico), meses (modas de temporada o computadoras personales), años (videocasetes) o décadas (el Beetle de Volkswagen). Independientemente de la duración del ciclo, la tarea del administrador de operaciones es la misma: diseñar un sistema que ayude a introducir los nuevos productos con éxito. Si la función de operaciones no tiene un desempeño efectivo en esta fase, la empresa estará cargando perdedores productos que no pueden fabricarse con eficiencia o, quizá, ni siquiera producirse.⁸²

El planteamiento del BCG, da origen al principio de “administración del portafolio de productos”, lo que hace el empresario es tratar de balancear el riesgo y crecimiento de cada uno de ellos para lograr una posición positiva dentro del portafolio.

Para garantizar el éxito la empresa debe trabajar en el desarrollo de un portafolio de productos que le aseguren utilidades y flujo de efectivo, estos métodos le permiten a la dirección de la empresa determinar la posición competitiva del producto y las posibilidades de mejorar la contribución financiera, en contraste con cada las expectativas de crecimiento y el remanente generado por cada uno de ellos.

En la siguiente tabla se sintetizan las empresas a comparar, las variables de análisis y los datos más significativos de cada una y los indicadores de rendimiento. De tal manera que se tengan referentes claros para la aplicación de cambios en el área de producción.

⁸² HEIZER, JAY. RENDER, BARRY. Principio de Administración de operaciones. Pearson Educación. Séptima Edición. México 2009. Pág 155.

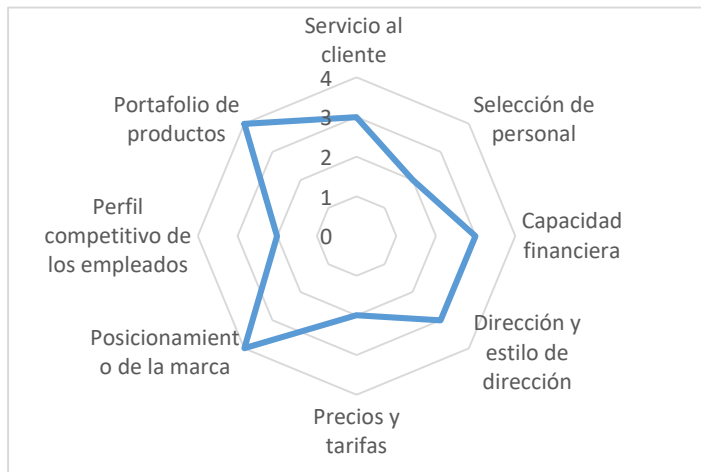
Tabla 32. Factores clave de éxito.

CLAVE DE ÉXITO	PESO		EMPRESA SPACIOS		MUEBLES BL		FABRICA DE MUEBLES ARZA		COMPUMUEBLES	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Servicio al cliente	19%	0,19	3	0.57	4	0.57	3	0.57	3	0.57
Selección de personal	13%	0,13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39
Capacidad financiera	11%	0,11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44
Dirección y estilo de dirección	17%	0,17	3	0.51	4	0.68	2	0.34	4	0.68
Precios y tarifas	7%	0,07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28
Posicionamiento de la marca	15%	0,15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Perfil competitivo de los empleados	8%	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Portafolio de productos	10%	0.09	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
TOTAL	100 %		22	2,99	26	3,2	24	2,97	25	3,1

Fuente: Elaboración propia. Abril 10 de 2018

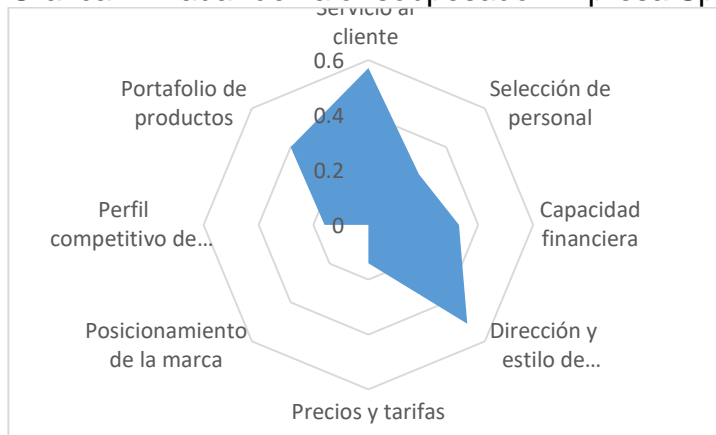
3.5.2 ANALISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE CADA EMPRESA

Grafica 1. Radar de valor Empresa Spacios.



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 2. Radar de valor sobrepesado Empresa Spacios.

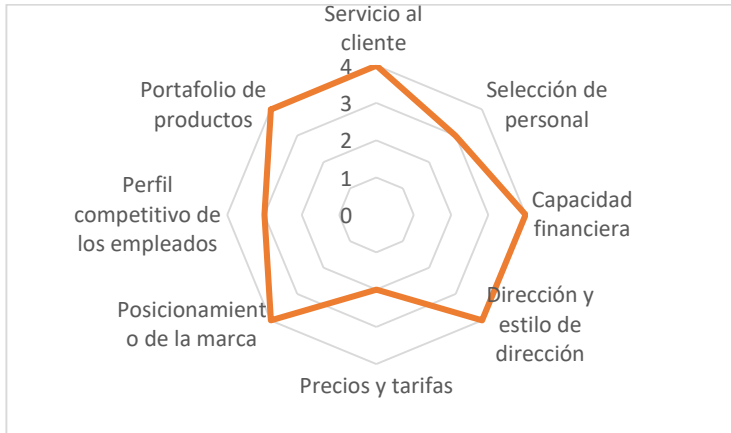


Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA SPACIOS

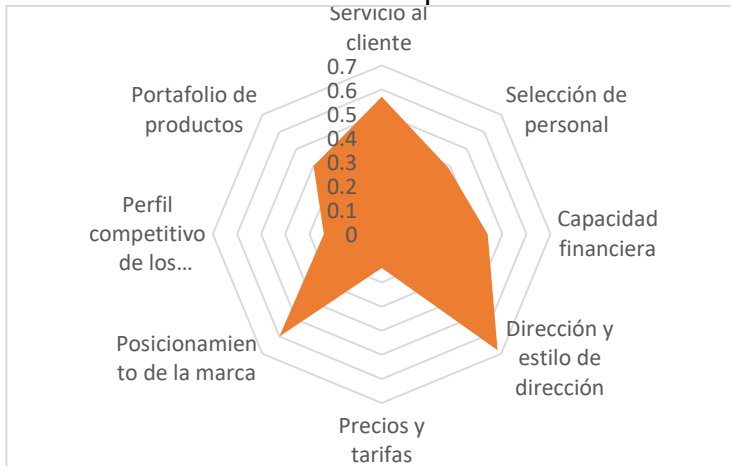
Esta empresa es altamente competitiva en el mercado local debido a factores positivos como: posicionamiento de la marca y portafolio de productos adicionalmente cuenta con tres aspectos aceptables que son: servicio al cliente, capacidad financiera y dirección y estilo de dirección, además se evidencian tres factores no favorables los cuales son: precios y tarifas, selección de personal y el perfil competitivo de los empleados estos últimos ocasionan desventaja competitiva.

Grafica 3. Radar de valor Mueble BL.



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 4. Radar de valor sobrepesado Muebles BL.

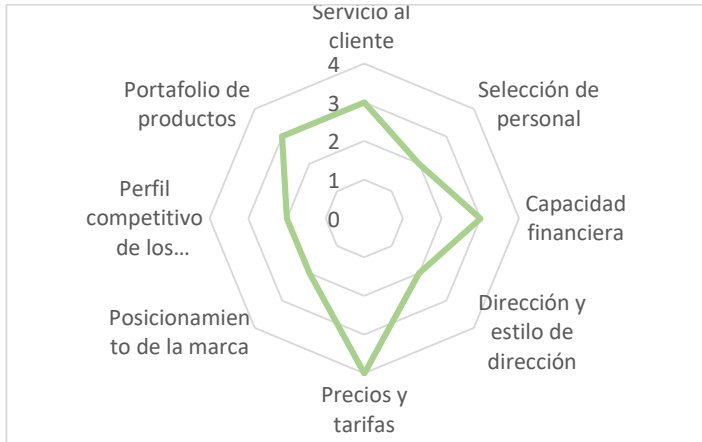


Fuente: Elaboración propia.

MUEBLES BL

Según el cuadro anterior esta empresa tiene unos factores positivos los cuales son: servicio al cliente, capacidad financiera, dirección y estilo de dirección, posicionamiento de la marca y portafolio de productos ya que sus valores fueron altos, pero a su vez se nota un valor bajo con respecto a precios y tarifas, adicionalmente se muestran dos factores equilibrados que son selección de personal y perfil competitivo de los empleados.

Grafica 5. Radar de valor Fábrica de muebles Arza.



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 6. Radar de valor sobrepesado Fábrica de muebles Arza.

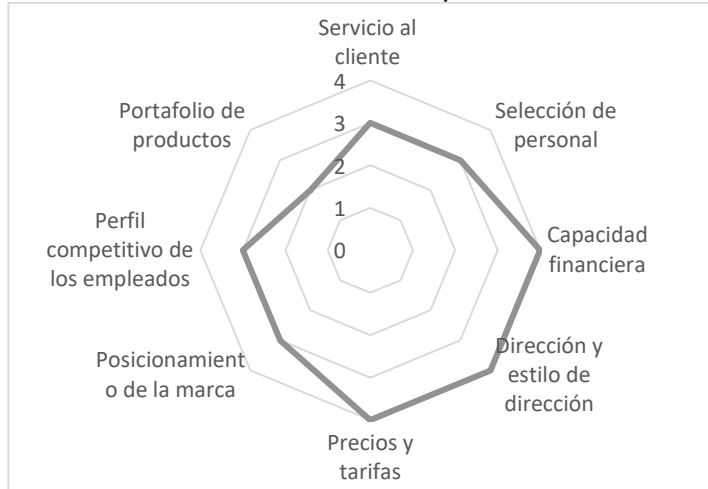


Fuente: Elaboración propia.

MUEBLES ARZA

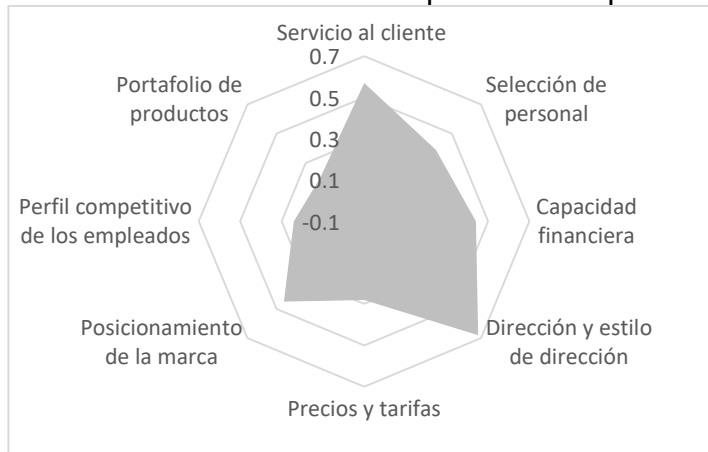
esta empresa a diferencia de las demás solo tiene un factor altamente competitivo el cual es precios y tarifas, adicionalmente se evidencian unos aspectos aceptables tales como: servicio al cliente, capacidad financiera y portafolio de productos además registra varios factores negativos como lo son: selección de personal, dirección y estilo de dirección y perfil competitivo de los empleados esto debido a que la empresa lleva poco tiempo en el mercado.

Gráfica 7. Radar de valor Compumuebles.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Radar de valor sobpesado Compumuebles.



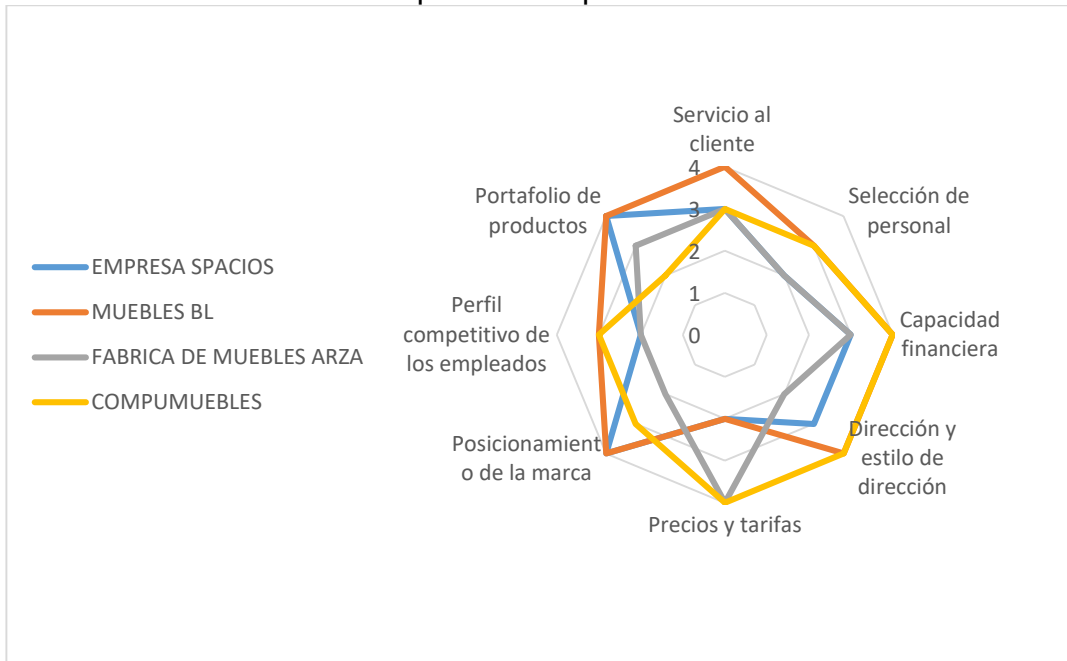
Fuente: Elaboración propia.

COMPUMUEBLES

como se evidencia en la tabla esta empresa obtiene un resultado alto en varios aspectos tales como: capacidad financiera, dirección y estilo de dirección, precios y tarifas por otra parte es una organización solida gracias a factores como: servicio al cliente, selección de personal, posicionamiento de la marca y el perfil competitivo de los empleados, a su vez tiene una desventaja frente a la competencia con respecto a su portafolio de productos.

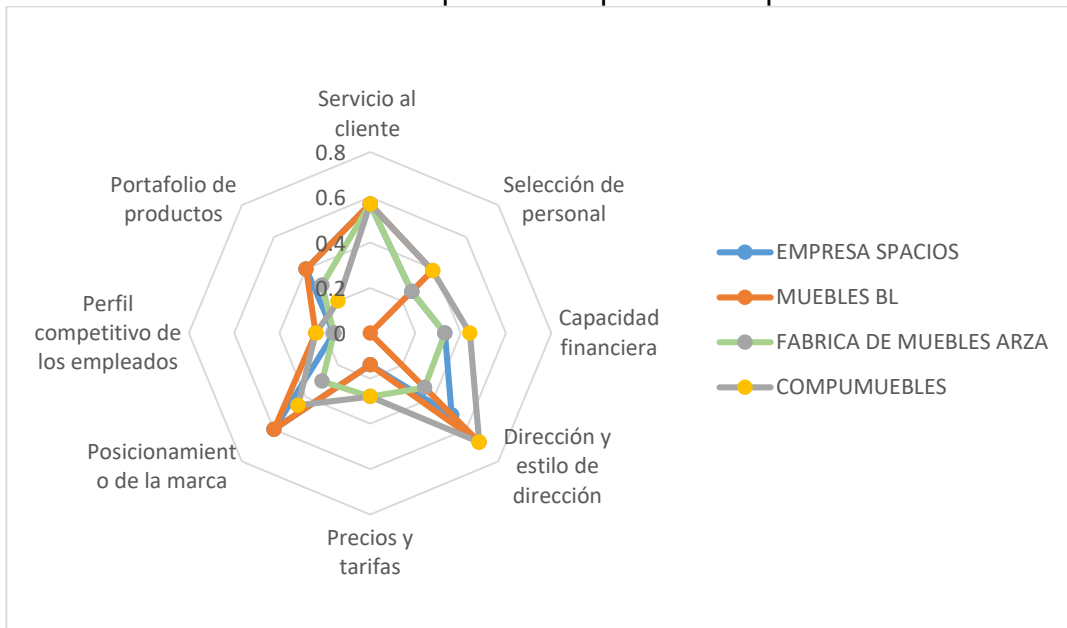
3.5.2 ANALISIS GLOBAL DEL BENCHMARKING

Grafica 9. Radar de valor empresas competidores.



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 10. Radar de valor sobrepeso empresas competidores.



Fuente: Elaboración propia.

Según la información suministrada por las diferentes empresas competidoras se evidencia en las gráficas dos empresas con valores más altos que las demás, la primera es MUEBLES BL que se caracteriza por su posicionamiento en el mercado ya que hace presencia en varios departamentos haciéndola solida financieramente.

Por otra parte, COMPUMUEBLES es la segunda empresa que goza de altos puntajes competitivos según la gráfica en el valor sopesado ya que esta organización se caracteriza por tener más de 20 años de experiencia en el sector adicionalmente el factor precio y tarifas es uno de los más favorables en el mercado actualmente.

Con respecto a la empresa SPACIOS se encuentra en el tercer lugar según la tabla evaluada en el valor sopesado teniendo en cuenta sus fortalezas visibles como son la variedad en su portafolio de productos y el reconocimiento que ha tenido la marca en los últimos 5 años dada a la exclusividad y garantía en su producto.

Por ultima MUEBLES ARZA es la última organización que muestra la tabla con un valor sopesado inferior a las de más, esto se debe al poco tiempo en el mercado local y regional donde su mayor fortaleza son los precios competitivos, pero en los demás factores tiene falencias que aprovechan las demás empresas.

3.6 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Autor Guillermo Gómez Ceja define al Manual de Procedimientos como el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.⁸³

Desde la perspectiva de Prieto (1997), el manual de procedimientos es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.⁸⁴

Tras identificar la problemática existente en la empresa Spacios de la ciudad de Cartago, se optó por el diseño del manual de procedimientos del área de producción como herramienta de apoyo para optimizar su gestión interna y lograr mayor impacto en el mercado.

⁸³ [En línea] <https://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/> [Consultado el 28 de febrero del 2017]

⁸⁴ [En línea] <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf> [Consultado el 28 de febrero del 2017]

El manual de procedimiento del área de producción de la empresa Spacios es un documento en el que se indica cuáles son los pasos a seguir para brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, a elaborar un producto en total cumplimiento de los criterios de calidad establecidos por la empresa, a los requerimientos del entorno, ayuda a tener claridad sobre la responsabilidad de cada cargo sobre cada una de las tareas, y por último permite evidenciar la interrelación e interdependencia de todas las acciones, funciones, actividades y tareas de todos los miembros del área, las cuales se articulan para lograr los mejores resultados posibles.

Ayuda a que las tareas y actividades se realicen siempre de la misma manera, garantizando los mismos resultados independientemente de quien las ejecute, con esta descripción detallada, se busca precisar ejecuciones y resultados, trata de compartir el conocimiento con los trabajadores que se vinculan al procedimiento y que no tienen total claridad sobre lo que debe realizar, o cuando se ejecutan cambios o se incorporan nuevas responsabilidades.

Así todos sabrán cómo trabajar, con qué recursos debe contar para llevar a cabo su función, actividad o tarea, el tiempo disponible para tal fin, se evitarán la duplicidad de tareas y evasión de responsabilidades.

3.6.1 Manual de procedimientos para el área de producción de la empresa SPACIOS

Se evidencia la necesidad de estandarizar los procesos en esta área; es por eso que como acción preventiva y de mejora se presenta la propuesta de desarrollo de los procedimientos, los cuales se documentaran de acuerdo con la actividad realizada en dicha área, para enfocar cada una de las tareas que se realizan, en donde los trabajadores puedan conocer y acoplarse rápidamente a estos procesos y sigan los lineamientos en de acuerdo a su función.

Los procedimientos se realizaron con base en las entrevistas (VER ANEXO C), realizadas el 12 de abril del 2018 en la empresa Spacios a 15 trabajadores del área de producción, se tuvo en cuenta para esta labor todos los cargos de dicha área. Durante las entrevistas cada funcionario manifestaba su rol en el proceso, sus funciones, características y cada procedimiento que desarrollaban en la elaboración de un producto, en total se formularon 10 preguntas, el objetivo fue conocer el funcionamiento detallado de los cargos, para alimentar la herramienta (análisis de contenido) que es necesaria para desarrollar los manuales de procedimientos.

Además, esto permite que se pueda hacer seguimiento y medición, ya que los estándares establecidos para cada actividad se encuentran bajo unos parámetros que facilitan la medición. Haciendo posible tener criterios cuantificados para tomar acciones de mejora continua y que permitan fortalecer las políticas de la empresa las cuales están enfocadas a la satisfacción de los clientes.

Los formatos utilizados se encuentran estructurados de la siguiente manera: la caracterización del proceso, flujograma del proceso y ficha del proceso.

Caracterización del proceso

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.⁸⁵ En este caso describen los procedimientos a seguir por cada uno de los empleados, teniendo en cuenta el paso a paso desde que inicia hasta que finaliza la etapa de fabricación del producto, manejando un cronograma estándar para las actividades a desarrollar, según los diferentes requerimientos solicitados por los clientes.

Flujograma del proceso

Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.⁸⁶

El cual nos permite observar la representación gráfica de los procesos, evidenciando la secuencia de actividades por medio de símbolos, además podemos identificar de manera fácil las entradas, salidas y posibles cuellos de botella del procedimiento, permitiendo en el área de producción un orden y control de actividades.

Ficha de proceso

Se puede considerar a la ficha de proceso, como el soporte de información que tiene por objeto recoger todas aquellas características relevantes para el control de las actividades reflejadas en el diagrama de proceso, y también para su correcta

⁸⁵ [En línea] <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/7-5.-CARACTERIZACION-DE-PROCESOS.html> [Consultado el 21 de abril del 2018]

⁸⁶ UGALDE ROMERO, María Patricia. Manuales de procedimientos y diagramas de flujo en la administración de archivos Pág. 13. [Consultado el 21 de abril del 2018]


gestión.⁸⁷, permitiendo tener un seguimiento y control de los cada uno de los procesos realizados en cada área de trabajo.

Los procedimientos desarrollados como parte del área de producción y que se establecen como de gran importancia para el desarrollo de la actividad económica de la empresa espacios son los siguientes:

1. Fabricación de camas y cunas.
2. Fabricación de comedores.
3. Fabricación sofá camas y salas.
4. Fabricación carpintería arquitectónica.
5. Fabricación mesas de computo.

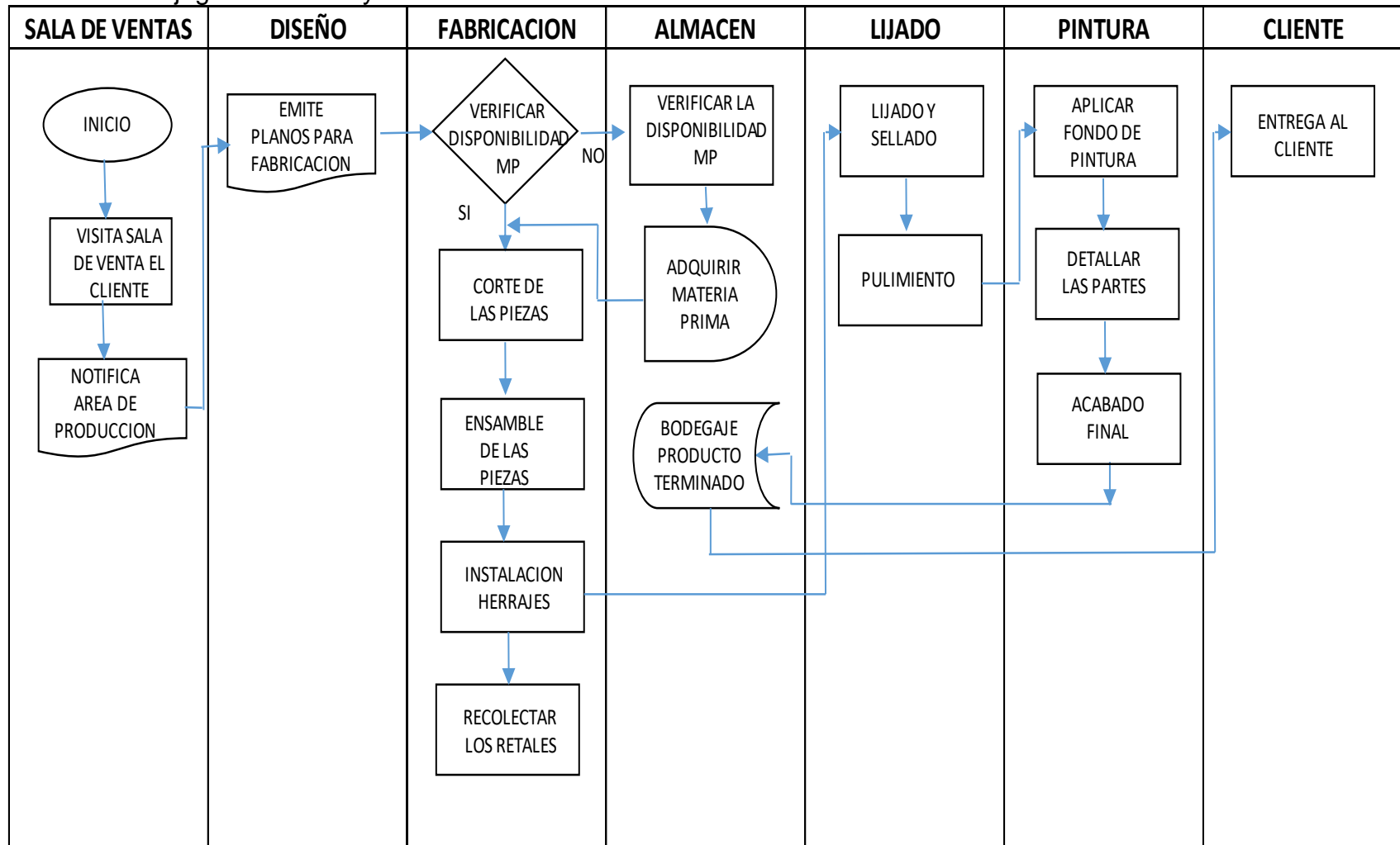
⁸⁷ [En línea] <https://asolengin.wordpress.com/2015/05/11/descripcion-de-las-caracteristicas-de-un-proceso-ficha-de-proceso/> [Consultado el 21 de abril del 2018]

Tabla 33 Caracterización camas y cunas

		FORMATO CARACTERIZACION DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:	Fabricacion de camas y cunas	ALCANCE	Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la entrega del mismo.		
OBJETIVO	Elaborar un producto innovador que cumpla con las características y especificaciones por parte del cliente en cuanto a la calidad y diseño	RESPONSABLE	Ebanista, Lijador y Pintor		
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESO	SALIDAS	USUARIO	
Sala de ventas	Requerimiento del cliente para el diseño de una cama o cama cuna	Se verifica la existencia de la materia prima	Entrega la materia prima al area de produccion	Almacenista	
Almacen	Diseño de medidas de acuerdo a requerimiento del producto	Corte de piezas según los planos, esamble e instalacion de herrajes	Entrega al area de lijado en optimas condiciones	Ebanista	
Ebanista	Piezas cortadas y listas para el siguiente procedimiento	Lijado y pulimiento de las piezas	Piezas totalmente terminadas y listas para pintura	Lijador	
Lijador	Piezas lijadas y pulidas	Primera capa de pintura Capa de sellador Acabado final de pintura	Finalizacion del proceso, producto listo para entrega al cliente	Pintor	
REQUISITOS	DOCUMENTOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
		Humano	Infraestructura	AMBIENTE DE TRABAJO	
Madera cedro, Anticorrosivo, Herrajes, Pegante, puntillas, lija y pintura,	Cotizador Talonario de pedidos Requirimiento de pedido	Personal Capacitado. Experiencia en el area de carpinteria area de lijado y pintura	Planeadora, Sinfín, Taladro,sierra compresor, esmeril, martillos	Sala de ventas Almacen de bodega de la materia prima Area de Produccion	
ELABORADO POR	John Freddy Barrero Jaime Bustamante	CARGO	Estudiantes de Admistracion de la Universidad del Valle	FECHA	20 de Abril del 2018
REVISADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018
APROBADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2 Flujoograma camas y cunas



Fuente: Elaboración propia.

	<p align="center">PROCEDIMIENTO FABRICACION DE CAMAS Y CUNAS</p>	<p>Código: 001 Versión: 2018</p>
		<p>N. Paginas: Página 128 de 165</p>

1. OBJETIVO

La carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar en donde se trabajan tanto la madera como sus derivados, y a quien lo ejerce se le denomina carpintero. Su objetivo es cambiar la forma física de la materia prima para crear objetos útiles al desarrollo humano, como pueden ser muebles para el hogar, marcos para puertas, molduras, librerías y otros.

El oficio del carpintero es el trabajo con la madera, ya sea en la construcción (puertas, ventanas, camas, comedores, cocinas integrales, etc.) o en la manufactura de mobiliario. El ebanista es el carpintero especializado en la elaboración de muebles y otros trabajos más elaborados orientados a decoración fundamentalmente.

respetando la normatividad para prevenir riesgos de trabajo, así como las especificaciones técnicas para preparar maquinaria, materiales y herramientas, a fin de proporcionar un servicio de calidad.

La fabricación artesanal de un mueble lleva consigo un minucioso proceso de producción, desde el boceto hasta el montaje, donde se cuida cada detalle para lograr la total satisfacción de nuestros artesanos y sobre todo de nuestro cliente.

2. ALCANCE.

Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en el en la entrega del mismo.

3. CONTENIDO ESPECIFICO


- De acuerdo con la solicitud del cliente cuando visita la sala de ventas, esta dependencia notifica a producción la necesidad de fabricar una cama, cama cuna y mesa de noches.
- El área de diseño suministra el plano “diseño de la cama, cama cuna y mesa de noches”.

- Se verifica en bodega la asistencia del material, en caso de no contar con el mismo se informa almacén que se requiere material con unas especificaciones, para su adquisición. Si contamos con los materiales se continua el proceso.
- Con el material en el área de producción se realizan las siguientes actividades
 - Corte del material de acuerdo con la necesidad, buscando la menor perdida de la materia prima.
 - Ensamble de las partes.
 - Instalación de Herrerajes.
 - Recolección de retales.
 - Lijado y sellado del producto.
 - Pulimento.
 - Aplicar fondo de la pintura
 - Detallar las partes de pintura
 - Acabado final de pintura del producto.
 - Producto final pasa almacén.
- Entrega de la cama al cliente.

4. RESPONSABLES

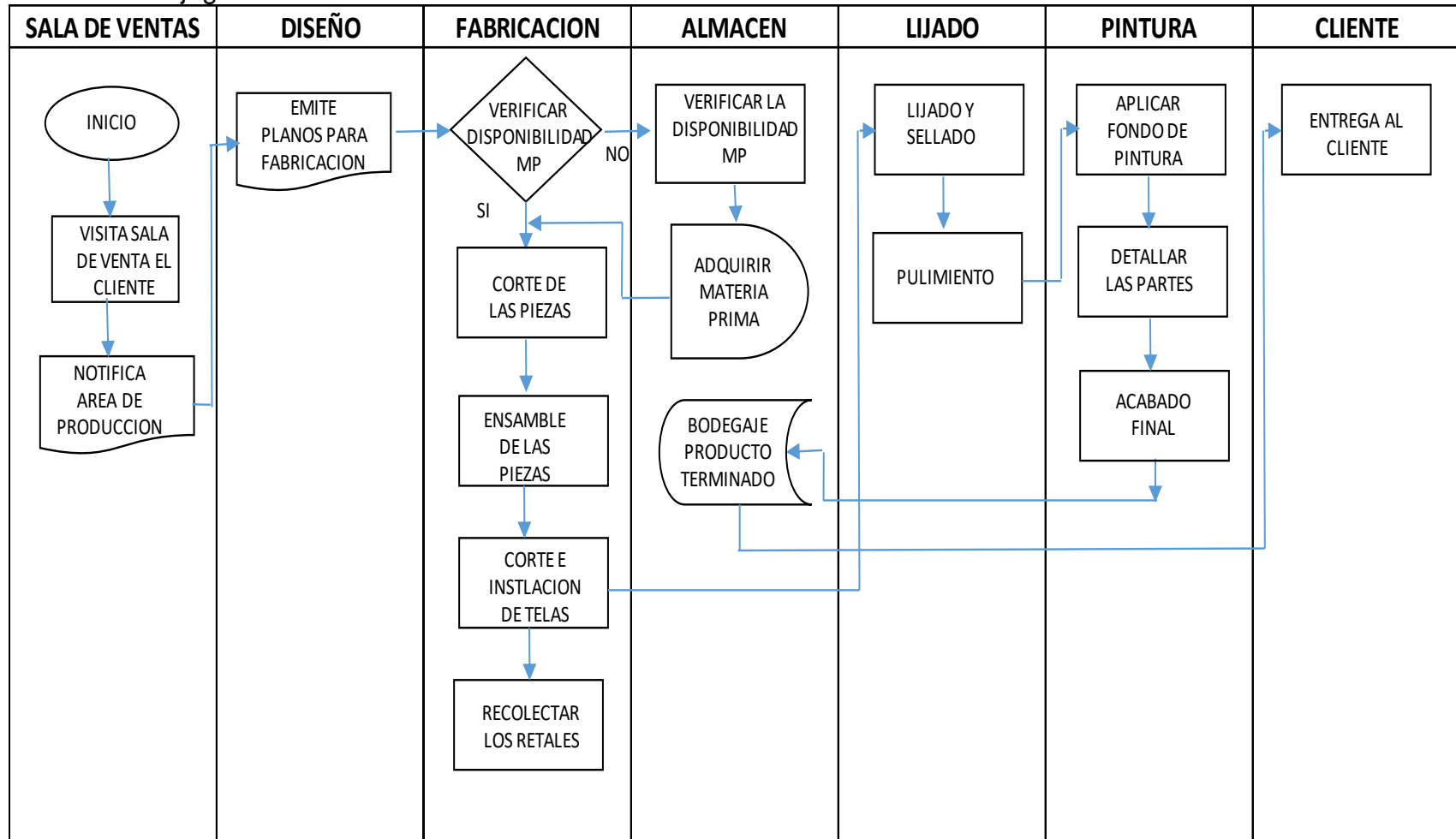
Los responsables sobre la aplicación del procedimiento son el ebanista, lijador y pintor.

Tabla 34 Caracterización del proceso comedor

		FORMATO CARACTERIZACION DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:	Fabricacion comedor	ALCANCE		Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la entrega del mismo.	
OBJETIVO	Elaborar un producto innovador que cumpla con las características y especificaciones por parte del cliente en cuanto a la calidad y diseño	RESPONSABLE		Ebanista, Lijador, Pintor, Tapicero	
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESO		SALIDAS	USUARIO
Sala de ventas	Requerimiento del cliente para el diseño del comedor	Verificación de materia prima		Entrega de la materia prima al área de producción	Almacenista
Almacen	Toma y diseño de medidas según especificación del cliente	Corte y ensamble de piezas según el diseño.		Se remite al área de lijado para su respectivo procedimiento,	Ebanista
Ebanista	Piezas totalmente cortadas y con medidas acorde al diseño	Lijado y pulimento en tres ocasiones		Piezas totalmente terminadas y listas para tapizar	Lijador
lijador	Piezas listas para tapizar.	Toma de medidas y tapizado de piezas		Piezas tapizadas y listas para procedimiento de pintura	Tapicero
tapicero	Piezas listas y tapizadas para el siguiente procedimiento	Primera capa de pintura Capa de sellador Acabado final de pintura		Final del proceso, producto listo para el cliente	Pintor
REQUISITOS	DOCUMENTOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
		Humano	Infraestructura	AMBIENTE DE TRABAJO	
Madera, Anticorrosivo, Herrajes, Pegante, puntillas, lija pintura, tela	Cotizador Talonario de pedidos Requirimiento de pedido	Personal Capacitado. Experiencia en el área de carpintería área de lijado, pintura y modista	Planeadora, Sinfin, Taladro, sierra compresor, esmeril, martillo, maquina plana	Sala de ventas Almacen de bodega de la materia prima Área de Producción	
ELABORADO POR	John Freddy Barrero Jaime Bustamante	CARGO	Estudiantes de Administración de la Universidad del Valle	FECHA	20 de Abril del 2018
REVISADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018
APROBADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3 Flujograma comedor



Fuente: Elaboración propia.

	PROCEDIMIENTO FABRICACION COMEDOR	Código: 0002 Versión: 2018
		N. Paginas: Página 132 de 165

1. OBJETIVO

La carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar en donde se trabajan tanto la madera como sus derivados, y a quien lo ejerce se le denomina carpintero. Su objetivo es cambiar la forma física de la materia prima para crear objetos útiles al desarrollo humano, como pueden ser muebles para el hogar, marcos para puertas, molduras, librerías y otros.

El oficio del carpintero es el trabajo con la madera, ya sea en la construcción (puertas, ventanas, camas, comedores, cocinas integrales, etc.) o en la manufactura de mobiliario. El ebanista es el carpintero especializado en la elaboración de muebles y otros trabajos más elaborados orientados a decoración fundamentalmente.

respetando la normatividad para prevenir riesgos de trabajo, así como las especificaciones técnicas para preparar maquinaria, materiales y herramientas, a fin de proporcionar un servicio de calidad.

La fabricación artesanal de un mueble lleva consigo un minucioso proceso de producción, desde el boceto hasta el montaje, donde se cuida cada detalle para lograr la total satisfacción de nuestros artesanos y sobre todo de nuestro cliente.

2. ALCANCE

Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la entrega del mismo.

3. CONTENIDO ESPECIFICO

- De acuerdo con la solicitud del cliente cuando visita la sala de ventas, esta dependencia notifica a producción la necesidad de fabricar un comedor.
- El área de diseño suministra el plano "comedor".
- Se verifica en bodega la asistencia del material, en caso de no contar con el mismo se informa almacén que se requiere material con unas especificaciones, para su adquisición. Si contamos con los materiales se continua el proceso.

- Con el material en el área de producción se realizan las siguientes actividades
- Corte del material de acuerdo con la necesidad, buscando la menor pérdida de la materia prima.
- Ensamble de las partes.
- Sastrería toma las medidas de las telas e instala.
- Recolección de retales.
- Lijado y sellado del producto.
- Pulimento.
- Aplicar fondo de la pintura
- Detallar las partes de pintura
- Acabado final de pintura del producto.
- Producto final pasa almacén.
- Entrega de la cama al cliente.

4. RESPONSABLES

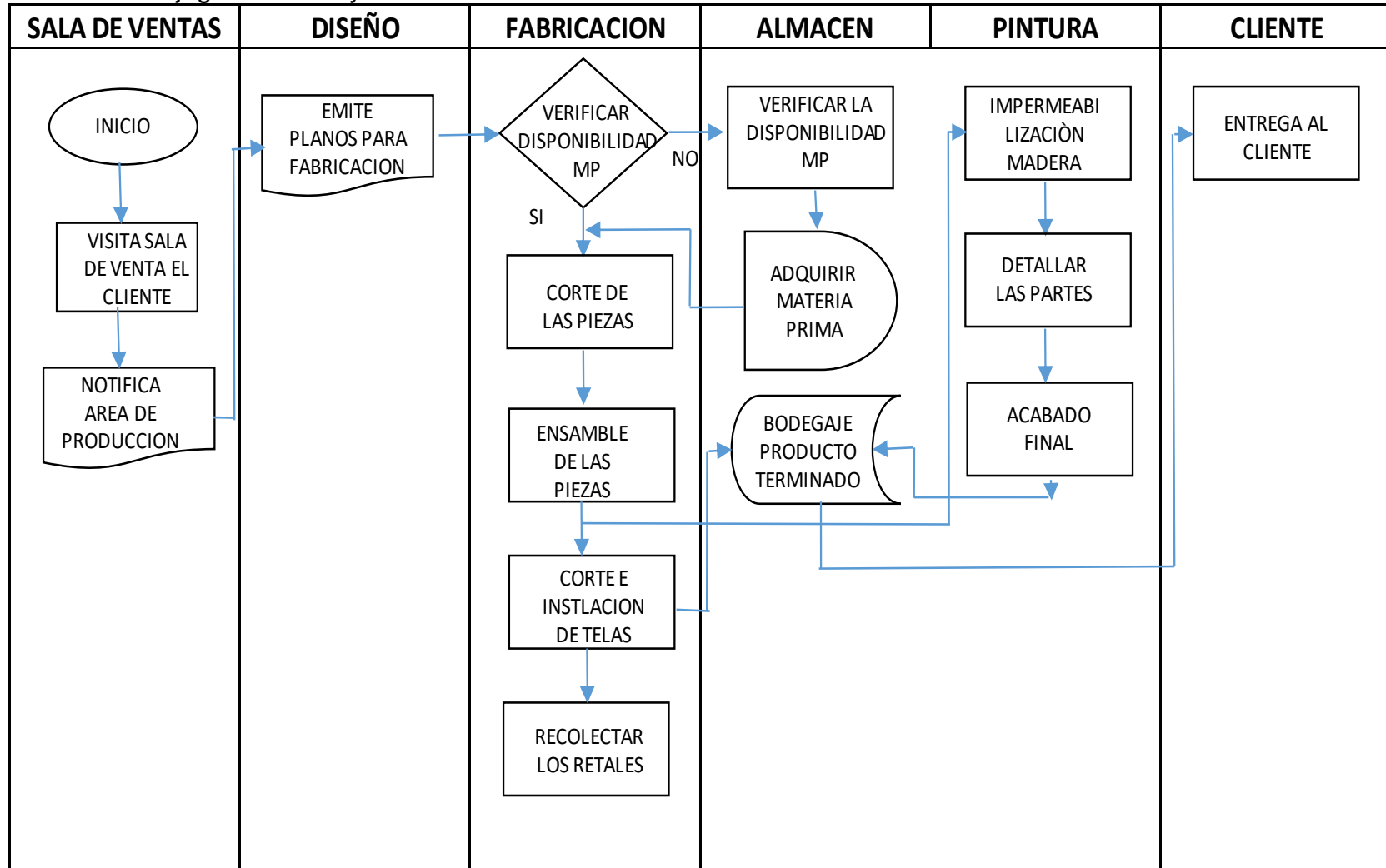
La responsabilidad sobre la aplicación del procedimiento es Ebanista, Lijador, Pintor, Tapicero

Tabla 35 Caracterización del proceso salas y sofá camas


		FORMATO CARACTERIZACION DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:	Fabricacion de salas y sofa camas	ALCANCE		Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la entrega del producto.	
OBJETIVO	Elaborar un producto innovador que cumpla con las características y especificaciones por parte del cliente en cuanto a la calidad y diseño	RESPONSABLE		Ebanista, Pintor y Tapicero	
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESO	SALIDAS	USUARIO	
Sala de ventas	Requerimiento del cliente para el diseño de sofa camas y salas	Se verifica la existencia de la materia prima	Entrega de la materia prima al area de produccion	Almacenista	
Almacen	Diseño de medidas de acuerdo a requerimiento del producto	Corte de piezas según los planos y requerimientos del cliente	Entrega al area de tapizado	Ebanista	
Ebanista	Piezas entregadas al tapicero para su procedimiento	toma de medidas y tapizado de las piezas	Piezas tapizadas listas para el area de pintura	Tapicero	
tapisero	Entrega de piezas para procedimiento de pintura	Primera de capa de pintura Capa de sellador Acabado final de pintura	Finalizacion del proceso, producto listo para entregar al cliente	Pintor	
REQUISITOS	DOCUMENTOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
		Humano	Infraestructura	AMBIENTE DE TRABAJO	
Madera, Anticorrosivo, Herrajes, Pegante, puntillas, lija pintura,	Cotizador Talonario de pedidos Requirimiento de pedido	Personal Capacitado. Experiencia en el area de carpinteria pintura	Planeadora, Sinfin, Taladro,sierra compresor, esmeril, martillo	Sala de ventas Almacen de bodega de la materia prima Area de Produccion	
ELABORADO POR	John Freddy Barrero Jaime Bustamente	CARGO	Estudiantes de Admistracion de la Universidad del Valle	FECHA	20 de Abril del 2018
REVISADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018
APROBADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4 Flujoograma salas y sofá camas



Fuente: Elaboración propia.

	PROCEDIMIENTO FABRICACION SALAS - SOFA CAMAS	Código: 0003 Versión: 2018
		N. Paginas: Página 136 de 165

1. OBJETIVO

La carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar en donde se trabajan tanto la madera como sus derivados, y a quien lo ejerce se le denomina carpintero. Su objetivo es cambiar la forma física de la materia prima para crear objetos útiles al desarrollo humano, como pueden ser muebles para el hogar, marcos para puertas, molduras, librerías y otros.

El oficio del carpintero es el trabajo con la madera, ya sea en la construcción (puertas, ventanas, camas, comedores, cocinas integrales, etc.) o en la manufactura de mobiliario. El ebanista es el carpintero especializado en la elaboración de muebles y otros trabajos más elaborados orientados a decoración fundamentalmente.

respetando la normatividad para prevenir riesgos de trabajo, así como las especificaciones técnicas para preparar maquinaria, materiales y herramientas, a fin de proporcionar un servicio de calidad.

La fabricación artesanal de un mueble lleva consigo un minucioso proceso de producción, desde el boceto hasta el montaje, donde se cuida cada detalle para lograr la total satisfacción de nuestros artesanos y sobre todo de nuestro cliente.

2. ALCANCE

Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la entrega del producto.

3. CONTENIDO ESPECIFICO


- De acuerdo con la solicitud del cliente cuando visita la sala de ventas, esta dependencia notifica a producción la necesidad de fabricar un sofá cama y/o salas.
- El área de diseño suministra el plano “sofá cama y/o salas”.
- Se verifica en bodega la asistencia del material, en caso de no contar con el mismo se informa almacén que se requiere material con unas especificaciones, para su adquisición. Si contamos con los materiales se continua el proceso.

- Con el material en el área de producción se realizan las siguientes actividades
- Corte del material de acuerdo con la necesidad, buscando la menor pérdida de la materia prima.
- Ensamble de las partes.
- Sastrería toma las medidas de las telas e instala.
- Recolección de retales.
- Impermeabilización de la madera.
- Producto final pasa almacén.
- Entrega de la cama al cliente.

4. RESPONSABLES

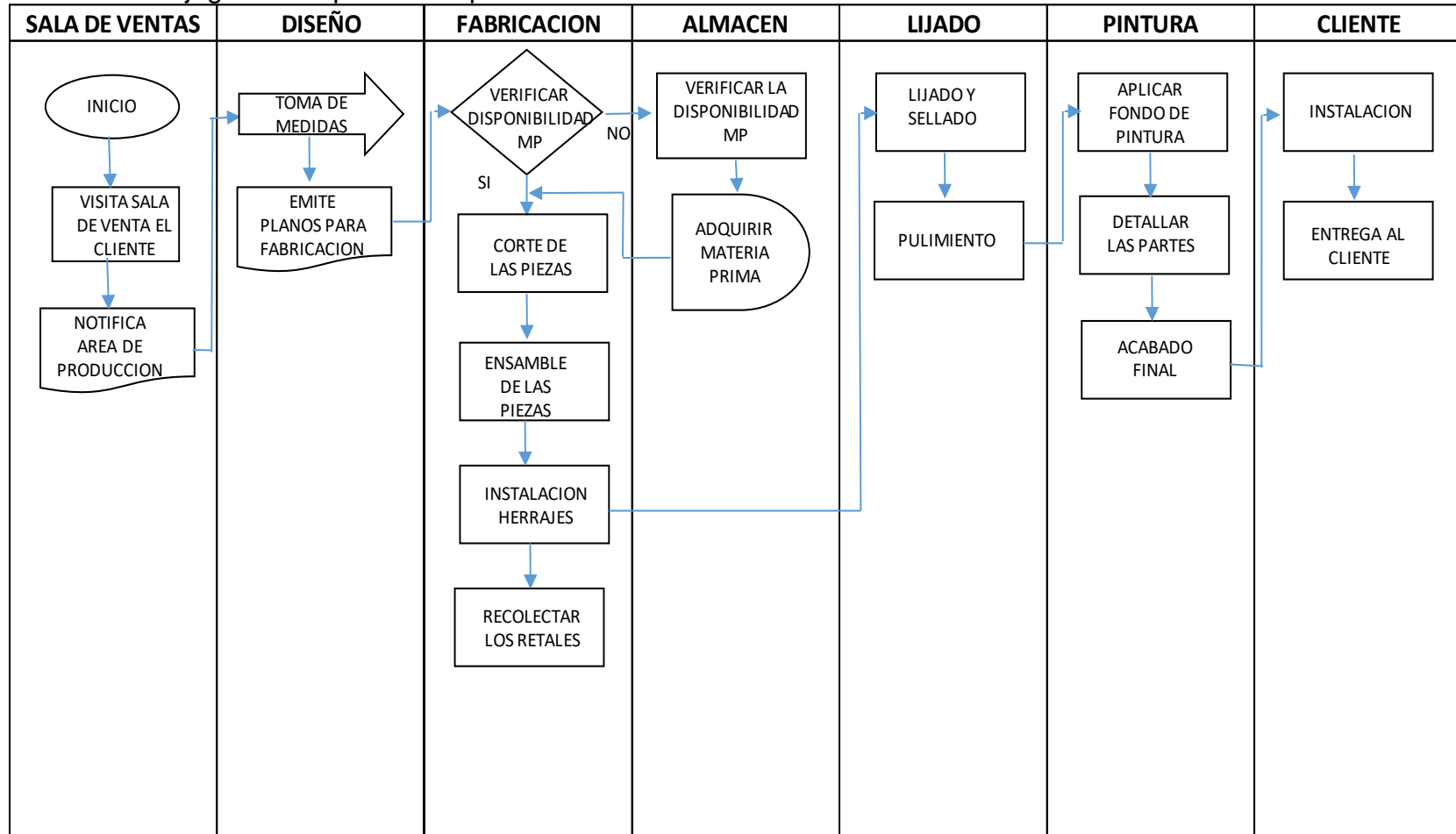
Los responsables sobre la aplicación del procedimiento son del ebanista, pinto y tapicero

Tabla 36 Caracterización del proceso carpintería arquitectónica

		FORMATO CARACTERIZACION DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:	Fabricacion de carpinteria arquitectonica	ALCANCE	Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la instalacion del producto.		
OBJETIVO	Elaborar un producto innovador que cumpla con las características y especificaciones por parte del cliente en cuanto a la calidad y diseño	RESPONSABLE	Ebanista (instalador), lijador y pintor		
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESO	SALIDAS	USUARIO	
Sala de ventas	Requerimiento del cliente para el diseño de un closet o una cocina integral.	Se verifica la existencia de la materia prima debido a la complejidad del requerimiento	Entrega de la materia prima al area de produccion	Almacenista	
Almacen	Diseño de medidas de acuerdo a requerimiento del producto	Corte de piezas según los planos, esamble e instalacion de herrajes	Entrega al area de lijado en optimas condiciones	Ebanista	
Ebanista	Piezas con las medidas adecuadas para el siguiente procedimiento	Lijado y pulimiento	Piezas totalmente terminadas listas para pintura	Lijador	
Lijador	Piezas lijadas y pulidas	Primera de capa de pintura Capa de sellador Acabado final de pintura	Finalizacion del proceso, closet o cocina integral para instalacion	Pintor	
pintor	Closet o cocina integral para instalacion	Toma de medidas e instalacion según el lugar requerido por el cliente	Closet o cocina integral instalada	Instalador	
REQUISITOS	DOCUMENTOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
		Humano	Infraestructura	AMBIENTE DE TRABAJO	
Madera, Anticorrosivo, Herrajes, Pegante, puntillas, lija pintura,	Cotizador Talonario de pedidos Requirimiento de pedido	Personal Capacitado. Experiencia en el area de carpintería area de lijado, pintura e instaladores	Planeadora, Sinfín, Taladro,sierra compresor, esmeril, martillo	Sala de ventas Almacen de bodega de la materia prima Area de Produccion	
ELABORADO POR	Jojn Freddy Barrero Jaime Bustamante	CARGO	Estudiantes de Admistracion de la Universidad del Valle	FECHA	20 de Abril del 2018
REVISADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018
APROBADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5 Flujograma carpintería arquitectónica



Fuente: Elaboración propia.

	PROCEDIMIENTO FABRICACION CARPINTERIA ARQUITECTONICA	Código: 0004 Versión: 2018
		N. Paginas: Página 140 de 165

1. OBJETIVO

La carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar en donde se trabajan tanto la madera como sus derivados, y a quien lo ejerce se le denomina carpintero. Su objetivo es cambiar la forma física de la materia prima para crear objetos útiles al desarrollo humano, como pueden ser muebles para el hogar, marcos para puertas, molduras, librerías y otros.

El oficio del carpintero es el trabajo con la madera, ya sea en la construcción (puertas, ventanas, camas, comedores, cocinas integrales, etc.) o en la manufactura de mobiliario. El ebanista es el carpintero especializado en la elaboración de muebles y otros trabajos más elaborados orientados a decoración fundamentalmente.

respetando la normatividad para prevenir riesgos de trabajo, así como las especificaciones técnicas para preparar maquinaria, materiales y herramientas, a fin de proporcionar un servicio de calidad.

La fabricación artesanal de un mueble lleva consigo un minucioso proceso de producción, desde el boceto hasta el montaje, donde se cuida cada detalle para lograr la total satisfacción de nuestros artesanos y sobre todo de nuestro cliente.

2. ALCANCE

Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la instalación del producto.

3. CONTENIDO ESPECIFICO

- De acuerdo con la solicitud del cliente cuando visita la sala de ventas, esta dependencia notifica a producción la necesidad de fabricar puertas, gabinetes, cocina integral o closet de empotrar.
- El área de diseño suministra el plano “diseño de puertas, gabinetes, cocina integral o closet de empotrar”.

- Se verifica en bodega la asistencia del material, en caso de no contar con el mismo se informa almacén que se requiere material con unas especificaciones, para su adquisición. Si contamos con los materiales se continua el proceso.
- Con el material en el área de producción se realizan las siguientes actividades
 - Corte del material de acuerdo con la necesidad, buscando la menor perdida de la materia prima.
 - Ensamble de las partes.
 - Instalación de Herrajes.
 - Recolección de retales.
 - Lijado y sellado del producto.
 - Pulimento.
 - Aplicar fondo de la pintura
 - Detallar las partes de pintura
 - Acabado final de pintura del producto.
 - Instalación de la cocina integral o closet.
- Entrega de la cocina integral o closet al cliente.

4. RESPONSABLES

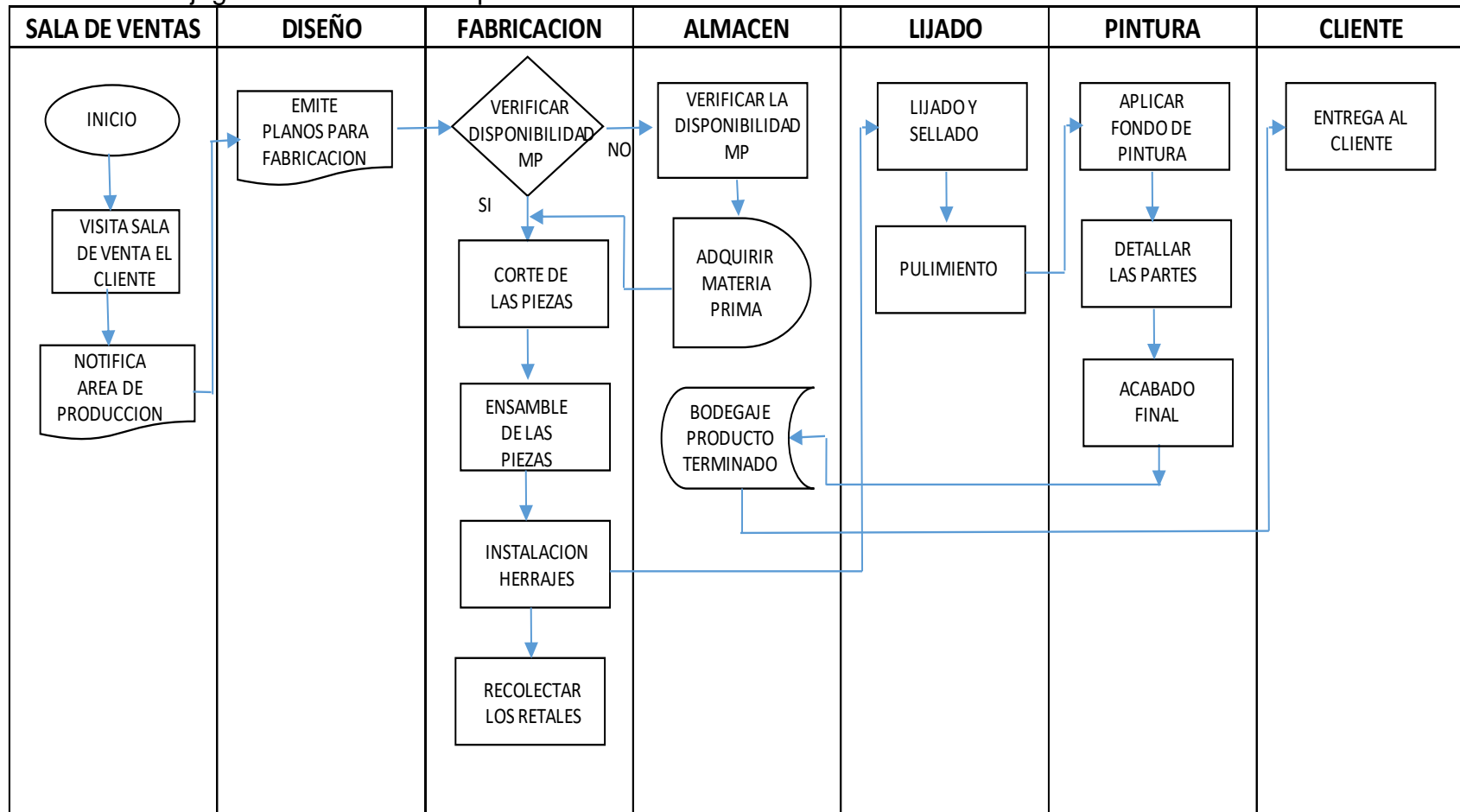
Los responsables sobre la aplicación de los procedimientos son del ebanista (instalador), lijador y pintor.

Tabla 37 Caracterización del proceso mesas de computo


		FORMATO CARACTERIZACION DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:	Fabricacion de mesas de computo		ALCANCE	Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la entrega del producto.	
OBJETIVO	Elaborar un producto innovador que cumpla con las características y especificaciones por parte del cliente en cuanto a la calidad y diseño		RESPONSABLE	Ebanista, Lijador y Pintor	
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESO	SALIDAS	USUARIO	
Sala de ventas	Requerimiento del cliente para el diseño de la mesa de computo	Se verifica la existencia de la materia prima	Entrega de la materia prima al area de produccion	Almacenista	
Almacen	Diseño de medidas de acuerdo al requerimiento de la mesa de computo.	Corte de piezas según los planos, esamble e instalacion de herrajes	Entrega al area de lijado en optimas condiciones	Ebanista	
Ebanista	Pieza compacta para el siguiente procedimiento	Lijado y pulimiento	Piezas totalmente terminadas listas para pintura	Lijador	
Lijador	Pieza lijada y pulida para ser pintada	Primera de capa de pintura Capa de sellador Acabado final de pintura	Finalizacion del proceso, producto listo para entrega al cliente	Pintor	
REQUISITOS	DOCUMENTOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
		Humano	Infraestructura	AMBIENTE DE TRABAJO	
Madera, Anticorrosivo, Herrajes, Pegante, puntillas, lija pintura,	Cotizador Talonario de pedidos Requirimiento de pedido	Personal Capacitado. Experiencia en el area de carpinteria area de lijado y pintura	Planeadora, Sinfín, Taladro,sierra compresor, esmeril, martillo	Sala de ventas Almacen de bodega de la materia prima Area de Produccion	
ELABORADO POR	JOHN BARRERO JAIME BUSTAMANTE	CARGO	Estudiantes de Admistracion de la Universidad del Valle	FECHA	20 de Abril del 2018
REVISADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018
APROBADO POR	Manuel Ricardo Castaño	CARGO	Gerente	FECHA	20 de Abril del 2018

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 6 Flujograma mesas de computo



Fuente: Elaboración propia.

	PROCEDIMIENTO FABRICACION MESA DE COMPUTO	Código: 0006 Versión: 2018
		N. Paginas: Página 144 de 165

1. OBJETIVO

La carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar en donde se trabajan tanto la madera como sus derivados, y a quien lo ejerce se le denomina carpintero. Su objetivo es cambiar la forma física de la materia prima para crear objetos útiles al desarrollo humano, como pueden ser muebles para el hogar, marcos para puertas, molduras, librerías y otros.

El oficio del carpintero es el trabajo con la madera, ya sea en la construcción (puertas, ventanas, camas, comedores, cocinas integrales, etc.) o en la manufactura de mobiliario. El ebanista es el carpintero especializado en la elaboración de muebles y otros trabajos más elaborados orientados a decoración fundamentalmente.

respetando la normatividad para prevenir riesgos de trabajo, así como las especificaciones técnicas para preparar maquinaria, materiales y herramientas, a fin de proporcionar un servicio de calidad.

La fabricación artesanal de un mueble lleva consigo un minucioso proceso de producción, desde el boceto hasta el montaje, donde se cuida cada detalle para lograr la total satisfacción de nuestros artesanos y sobre todo de nuestro cliente.

2. ALCANCE

Inicia desde la solicitud de cliente para el diseño del producto y termina en la entrega del producto.

3. CONTENIDO ESPECIFICO

- De acuerdo con la solicitud del cliente cuando visita la sala de ventas, esta dependencia notifica a producción la necesidad de fabricar una mesa de computo.
- El área de diseño suministra el plano "mesa de computo".

- Se verifica en bodega la asistencia del material, en caso de no contar con el mismo se informa almacén que se requiere material con unas especificaciones, para su adquisición. Si contamos con los materiales se continua el proceso.
- Con el material en el área de producción se realizan las siguientes actividades
 - Corte del material de acuerdo con la necesidad, buscando la menor perdida de la materia prima.
 - Ensamble de las partes.
 - Instalación de HERRAJES.
 - Recolección de retales.
 - Lijado y sellado del producto.
 - Pulimento.
 - Aplicar fondo de la pintura
 - Detallar las partes de pintura
 - Acabado final de pintura del producto.
 - Producto final pasa almacén.
- Entrega de la cama al cliente.

4. RESPONSABLES

Los responsables sobre la aplicación del procedimiento son ebanista, lijador y Pintor

ANALISIS GENERAL

Teniendo en cuenta la elaboración de los flujogramas con su respectiva caracterización y manuales, se evidencian cinco procedimientos los cuales son (camas-cama cunas, mesa de computo, carpintería arquitectónica, comedor, sofá camas y salas,) algunos productos se agruparon en un mismo procedimiento debido a la similitud en el proceso de fabricación, con el fin de manejar un solo estándar para cada una de las actividades efectuadas por los empleados. Se describe el inicio del procedimiento pasando por la transformación de la materia prima para llegar al producto terminado y finalmente la satisfacción del cliente que es el objetivo principal de la empresa.

3.7 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.

El sistema de seguimiento y control se diseñó a partir del análisis de varios elementos, desde la gestión interna, es el conjunto de actividades llevadas a cabo dentro de la organización con el fin de analizar de manera permanente el plan de trabajo previamente diseñado, y puesto en marcha, y determinar en la ejecución la proximidad a este plan, tienen una secuencia lógica que permiten identificar y hacer seguimiento basados en varios criterios.

3.7.1 Establecimiento de los parámetros de control.

Estos parámetros permiten determinar si las acciones van direccionadas correctamente, se definen en la etapa de planificación, pues en ella se establecen todos los lineamientos del control. En primer lugar, se debe tener claridad en cuanto a los estándares previamente establecidos, pues son estos los que determinan el nivel de aplicación del plan, la validez del mismo, el alcance obtenido y los desvíos identificados.

Así, el control se aplica estrictamente cuando se obtiene mediante el análisis datos que no alcanzan los estándares o que por el contrario los sobrepasan, entonces se entra a determinar la gravedad o certeza del desvío y cuanto incide en la capacidad productiva y competitiva de la empresa Spacios y sobre la ejecución del plan. Todo este proceso se lleva a cabo para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.7.2 Medición de resultados.

Para ejercer un adecuado control, se deben establecer previamente los medios para tal fin, para el caso de la empresa Spacios se deben tener parámetros cualitativos y cuantitativos.

En cuanto a los cuantitativos se busca determina el número de piezas elaboradas durante el proceso y el grado de cumplimiento alcanzado del plan en esa etapa y en el cargo específico.

Por otro lado, los datos cualitativos permiten establecer valores como la calidad de las mismas, grado de innovación y desarrollo del producto, cualidades para competir en el mercado y la diversidad en los diseños para mantener a los clientes viejos y atraer a los nuevos.

Esta verificación es vital para lograr el desempeño esperado y los resultados financieros requeridos en el plan, es importante además que se haga un trabajo objetivo para evitar errores de análisis e interpretación.

3.7.3 Evaluación de errores.

Se basa en la comparación de los datos obtenidos y los esperados mediante la aplicación del plan, en este caso el manual de procedimientos. Si bien rara vez se cumple a plenitud lo esperado, es necesario documentar los desvíos por leves que sean para aplicar correctivos oportunos. Se determina la magnitud del desvío, se comprueba sus repercusiones sobre la consecución final del plan y sobre la competitividad de la empresa.

3.7.4 Definición de correctivos a diseñar e implementar.

Ya identificado el error, evaluados los riesgos asociados al mismo, se deben determinar las posibles soluciones, y seleccionar la que más contribuya al mejoramiento de la situación.

3.7.5 Implementación de los correctivos.

Estas alternativas de solución del problema identificado deben traducirse en un lenguaje de fácil interpretación para quién debe ejecutarlo, esto es que haya claridad en el de acuerdo al nivel jerárquico que debe ejecutar la acción.

A continuación, se detalla mediante la tabla cada una de las características para hallar la información pertinente, lograr el comparativo con el plan de acción y diseñar y aplicar correctivos a las acciones herradas.

Tabla 38. Ficha de seguimiento y control.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA SPACIOS DE LA CIUDAD DE CARTAGO					
Fecha de control:			Fecha del último control:		
Periodicidad de la evaluación:			Documento:		
Responsable del control:			Descripción del indicador		
Objetivo del control:			Área funcional:		
Duración del control:			Cargo:		
Fuente de información:			Procedimientos:		
Nombre del indicador:			Documentos soporte:		
Fecha	Identificación del Problema	Obj. del control	Indicador	Frecuencia	Correctivos
Elaborado por:			Revisado por:		

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

Para el desarrollo del primer objetivo en la empresa Spacios se realizó mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el cual se pudo reconocer el entorno competitivo de la empresa, predominando el poder de negociación de los compradores o clientes y la rivalidad entre competidores aspectos que contribuyen a un mejor funcionamiento de la empresa, su perfil competitivo y la capacidad que tiene para enfrentar a la competencia directa en las condiciones del sector. A través de este análisis se pudo identificar las ventajas y diferencias que existen entorno al posicionamiento de la empresa, esto con el fin de llevar a cabo estrategias y ajustes oportunos a las barreras que puedan condicionar la capacidad competitiva en el mercado actual.

Realizado el análisis externo de la empresa Spacios mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) con el fin de evaluar las oportunidades y amenazas en el sector mobiliario, se evidencia que actualmente tiene unas ventajas competitivas en el mercado, a nivel local ha tenido un posicionamiento y crecimiento constate durante los últimos años, factores como la reactivación económica y la inversión de capital externo permiten que potencialicen su actividad económica, la Conformación de clusters – Procolombia es una herramienta de apoyo y soporte competitivo en el sector además de otras oportunidades como las tendencias estéticas y conformación del núcleo familiar mejoran el desarrollo productivo. Pero también se reflejan amenazas como son las importaciones del sector y la inflación que impactan directamente en la empresa aumentando los costos y disminuyendo la productividad en el mercado entre otras variables que le restan competitividad a la organización. La empresa Spacios deber realizar estrategias para mitigar los riesgos asociados al negocio y trabajar fuertemente en potencializar las oportunidades garantizando su permanencia en el mercado.

Con respecto al análisis interno elaborado en la empresa Spacios mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), se reflejan debilidades como son: la asignación y ejecución de los procesos debido a la falta de manual de procedimientos que es una herramienta vital para la estandarización de los procesos, en los sistemas de comunicación mejorar esta variable para que allá un canal de comunicación más asertivo que involucren la participación de todos los funcionarios de la organización; de igual manera se destacan fortalezas como la Innovación, desarrollo y respaldo del producto por la exclusividad en sus líneas de producción, es necesario implementar mejoras para que sus debilidades sea fortalezas y así alcanzar un mayor crecimiento en su estructura organizacional.

Para el estudio del cuarto objetivo como herramienta de apoyo se utilizó el benchmarking competitivo, para este análisis se seleccionaron las empresas cuya actividad se relaciona con la fabricación de muebles en la ciudad de Cartago Valle del Cauca, de las cuales se escogieron tres empresas según información del gerente Manuel Ricardo Castaño de la empresa Spacios quien manifestó son las competitivas entorno al sector, como resultado se identificó que los factores de éxito más débiles la cuales son precios y tarifas, perfil competitivo de los empleados, dirección y estilo de dirección con calificaciones muy bajas con respecto a las demás empresas, los cuales se deben fortalecer para mejorar su posicionamiento. Se resalta como fortalezas el portafolio de productos y posicionamiento de la marca con unas calificaciones altas en comparación a las otras empresas. El análisis realizado permito esclarecer el nivel de competitividad y tener claridad de los puntos a mejorar con la competencia.

Como propuesta de mejora se diseñó el manual de procedimientos en el área de producción de la empresa Spacios de la ciudad de Cartago Valle, el cual sirve como instrumento que permite conocer la descripción de los procesos que se deben llevar a cabo en la fabricación de los productos, actúa como un mecanismo de control, eleva la capacidad productiva de los trabajadores del área, permite un enfoque sistémico del área y contribuye a la aplicación de los correctivos necesarios, al colocar en práctica esta propuesta la empresa mejoraría su proceso productivo, el desempeño en las actividades, reduce los costos y cuellos de botella, siendo un elemento clave para el alcance de los resultados esperados por la empresa.

Por último, el sistema de seguimiento y control es un instrumento clave en la gestión interna de la empresa Spacios, el cual tiene como propósito regular los planes de acción, verificar la aplicación adecuada de las herramientas diseñadas y hacer un archivo de las mismas que permita hacer un comparativo en periodos posteriores, se debe de tener tanto parámetros cuantitativos como cualitativos determinar si las acciones van direccionadas correctamente, este proceso sirve de apoyo para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Como resultado la investigación realizada en la empresa Spacios, deja elementos de juicio muy valiosos, permitió desarrollar habilidades para reconocer problemas existentes en las organizaciones, determinan herramientas que permitan obtener información para la toma de decisiones y a definir mecanismos de acción en el desarrollo de los procesos, ya que actualmente la sociedad se encuentra en constante cambio y las empresas deben adaptar medidas para el mejoramiento continuo que les permita cumplir con los objetivos propuestos a corto mediano y largo plazo.

5. RECOMENDACIONES

Para la empresa espacios de la ciudad de Cartago Valle se realizan las siguientes recomendaciones para contribuir al mejoramiento y desempeño de la organización: es indispensable implementar el diseño del manual de procedimientos ya que le permitirá la estandarización de los procesos y adicionalmente tener un control detallado de actividades por cargo en el área de producción.

Se recomienda a la empresa Spacios desarrollar un plan de inducción más detallado para el personal entrante ya que de esto depende el buen desempeño y calidad en sus funciones.

Implementar el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SGSST), teniendo en cuenta que, en las visitas rutinarias al área de producción, no se evidencio marcación de rutas de evacuación ni señales que indicaran la peligrosidad de la maquinaria manejada por los operarios además que por ley es una norma que las empresas deben cumplir.

Es importante para la empresa Spacios inversión en más maquinaria y equipo para el área de producción, ya que esto contribuye al mejoramiento continuo de la planta física de la organización, con el fin de agilizar y mejorar el tiempo en la ejecución de las tareas y evitando los retrocesos.

Se debe implementar un sistema de capacitaciones para cada uno de los cargos, ya que en su mayoría son diferentes. Si bien los empleados tienen la suficiente experiencia para ejecutar las actividades, cada día surgen técnicas que facilitan la ejecución de las tareas, permitiendo un mejor aprovechamiento del tiempo.

Se recomienda a la empresa SPACIOS analizar los precios de venta al público de sus productos esto para acaparar otro tipo de mercado socioeconómico, implementando diferentes estrategias de ventas y métodos de pago.

Es importante implementar el plan de seguimiento y control diseñado para la empresa Spacios el cual le permitirá evidenciar si se están cumpliendo con los estándares establecidos en el desarrollo de los procesos.

Se recomienda implementar en la empresa SPACIOS el sistema de seguridad social para aquellos funcionarios que actualmente no cuentan con este requisito.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. 2003.

HEIZER, JAY. RENDER, BARRY. Principio de Administración de operaciones. Pearson Educación. Séptima Edición. México 2009. Pág 155.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición.

KOTLER, Philip. Dirección de marketing, conceptos esenciales. Pearson Educación. México. 2002

LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación. Propuesta, proyecto y anteproyecto. Cuarta Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2009. Pág. 245.

LINARES VELEZ Guillermo. Cómo Hacer Procedimientos.

NUÑEZ FLORES, MARÍA ISABEL. Estrategia y técnica del diseño de investigación. Investigación Educativa Vol. 12. Año 2008. Pág. 35.

UGALDE ROMERO, María Patricia. Manuales de procedimientos y diagramas de flujo en la administración de archivos Pág. 13.

Scientia et Technica revista Año IX, No 23. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS, 2003

VARELA V. RODRIGO. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresa. Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá 2008

WONG ALVARADO, Jenny Isabel. Manual de Procedimientos Técnico Constructivos para Adecuaciones Civiles en áreas Internas de Edificios Administrativos de la Industria Petrolera. Maracaibo julio de 2007. Pág. 56.

WEBGRAFÍA

ANDI. Perspectiva industria manufacturera [En línea]
<http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx> [Consultado el 05 de octubre del 2017]
Banco de la Republica. [En línea] <http://www.banrepcultural.org> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Cartago Info [En línea] [En línea]
https://cartago.infoinfo.com.co/busqueda/fabrica_de_muebles [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Código Sustantivo de Trabajo [En línea]
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.htm
I [Consultado el 11 de octubre del 2017]

Competencias muebles [En línea] <http://www.sic.gov.co> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Compumuebles [En línea] <http://compumuebles.com/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Congreso de la Republica. Ley 100 de 1993 [En línea]
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

Congreso de la Republica. Ley 1562 de 2012 [En línea]
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

Crece negocio. Que es Benchmarking [En línea]
<https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
[Consultado el 05 de octubre del 2017]

DANE. Consulta anual de manufactura [En línea] <http://www.dane.gov.co/>
[Consultado el 05 de octubre del 2017]

En 50 minutos. El benchmarking: La importancia de analizar el mercado [En línea]
https://books.google.com.co/books?id=LWPyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=benchmarking&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=benchmarking&f=false [Consultado el 22 de octubre del 2017]

HERNÁNDEZ PÉREZ José Ángel. Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter [En línea] <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana - ISO 14001 del 2015 [En línea] https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf [Consultado el 07 de octubre del 2017]

Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa [En línea] <http://www.5fuerzasdeporter.com/> [Consultado el 19 de octubre del 2017]

MARÍN VILLAR, Camilo. Revista M&M. ASTILLAS ECONÓMICAS. Edición 96. [En línea] <https://revista-mm.com/astillas-economicas/disminuyen-importaciones-sector-mueble-madera-alto-precio-dolar-desaceleracion-economica/> [Consultado el 27 de junio del 2017]

Ministerio de Medio Ambiente. Resolución 619 de 1997 [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21982> [Consultado el 07 de octubre del 2017]07/10/2017]

Ministerio de Protección Social. Decreto 1011 de 2006 [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19975#57> Consultado el 07 de octubre del 2017]

Muebles Arza [En línea] <http://www.mueblesarza.com/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

MueblesBL [En línea] <https://www.blcolombia.com/> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Planest. Matriz EFE [En línea] <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/> [Consultado el 07 de octubre del 2017]

Presidencia de la Republica. Política nacional para la productividad y la competitividad [En línea] <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=48502&name=TOTAL.PDF&prefijo=file> [Consultado el 05 de octubre del 2017]

Revista Dinero. Reforma Tributaria 2017 [En línea] <http://www.dinero.com/economia/articulo/resumen-de-reforma-tributaria-aprobada-y-texto-completo/240455> [Consultado el 06 de octubre del 2017]

Revista Semana. La madera: la riqueza y la miseria en Chocó [En línea] <http://www.semana.com/nacion/problemas-sociales/articulo/la-madera-riqueza-miseria-choco/108430-3> [Consultado el 06 de octubre del 2017]

Wikilibros. Escuela de Organización Industrial. Análisis de las 5 fuerzas de Porter [En línea]
http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad [Consultado el 07 de octubre del 2017]

[En línea] <http://www.abc.com.py/articulos/factores-culturales-que-influyen-en-la-conducta-del-consumidor-5874.html> [Consultado el 12 de marzo del 2018]

[En línea] <https://asolengin.wordpress.com/2015/05/11/descripcion-de-las-caracteristicas-de-un-proceso-ficha-de-proceso/> [Consultado el 21 de abril del 2018]

[En línea] <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28782/1/ortega%20zepeda.pdf> [Consultado el 11 de agosto del 2017]

[En línea] <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-02a-04.pdf> [Consultado el 12 de marzo del 2018]

[En línea] <http://gerenciaprosos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/7-5.-CARACTERIZACION-DE-PROCESOS.html> [Consultado el 21 de abril del 2018]

[En línea] <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/> [Consultado el 15 de marzo del 2018]

[En línea] <https://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/> [Consultado el 28 de febrero del 2017]

[En línea] <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-situacion-economica-colombia-496149> [Consultado el 12 de marzo del 2018]

[En línea] <http://www.semana.com/economia/articulo/hablan-los-economistas-de-semana/2546-3> [Consultado el 12 de marzo del 2018]

[En línea] <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf> [Consultado el 28 de febrero del 2017]

ANEXOS

ANEXOS A Matriz de sistematización de instrumentos aplicados para el diseño del manual de procedimientos de la empresa Spacios.

INSTRUMENTOS	SITUACIÓN INICIAL	PROCESO DE INTERVENCIÓN	SITUACIÓN FINAL	APRENDIZAJE
Observación directa	Se identificó la duplicidad, omisiones y evasión de funciones y tareas.	Reconocimiento de los cargos y funciones, de los errores y aciertos para el diseño del manual de procedimientos.	Se trazaron directrices claras en el área de producción que contribuyeran a al diseño del manual de procedimientos.	Reconocimiento del plan de trabajo.
	Se evidencia trabajo en equipo, coherencia en la ejecución de las funciones y tareas, a pesar de no contar con el manual de procedimientos, ni con los diferentes referentes de trabajo.	Reconocimiento de la ausencia del manual de procedimientos y sus consecuencias.	Construcción del manual de procedimientos, análisis del entorno, del sector, de la competencia y de las condiciones internas de la empresa Spacios.	Se logró el análisis y valoración cualitativa de las condiciones del área de producción.
Entrevista	Permitió reconocer la importancia de cada una de las etapas del proceso productivo y su impacto en la organización	Se validó la importancia de los planes en desarrollo y de la investigación en general.	Permitió integrar las necesidades y perspectivas de la dirección y del equipo asesor.	Se obtuvo una visión más clara y crítica de la forma de direccionar la empresa y de los requerimientos de mejoramiento.
	Se identificó la necesidad de sumar sinergias.	La retroalimentación favoreció la construcción de	Facilitó el reconocimiento de las ventajas	Se reconoció a la retroalimentación como un

INSTRUMENTOS	SITUACIÓN INICIAL	PROCESO DE INTERVENCIÓN	SITUACIÓN FINAL	APRENDIZAJE
		una investigación en cumplimiento de intereses comunes.	comparativas y competitivas de la empresa.	factor de cambio.
Bibliografía	Reconocimiento de la importancia del aporte de diversos autores a la construcción del proceso investigativo.	Selección de autores y teorías que soportan la investigación para tener una visión más objetiva del tema de estudio.	Los recursos bibliográficos facilitan el aprendizaje, la aplicación del mismo y la obtención de resultados favorables en la empresa.	Reconocimiento del aporte científico como generadora de valor para la empresa.
	Reconocimiento de un amplio y valioso material bibliográfico.	Aplicación de herramientas, recursos y conceptos de diferentes autores como referente investigativo.	Optimización de la selección de herramientas, información y mejor aplicación de los mismos.	Reducción de tiempo y costos del proceso investigativo.
Trabajo en equipo	Permite sumar sinergias.	Facilitó la lluvia de ideas y la construcción de un trabajo conjunto.	Se delimitaron los criterios académicos, investigativos y humanos a emplear para formular y diseñar el proyecto.	Permitió el desarrollo e implementación del potencial individual y colectivo.
	Aporte individual y colectivo de ideas.	Se logra el trabajo participativo y con un objetivo común.	Se construyó toda la investigación a partir del trabajo conjunto y participativo.	Ayudó a integrar criterios y visiones distintas con respecto a la investigación.

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS B Matriz de hallazgos en el área de producción de la empresa Spacios.

FACTOR	HALLAZGO	IMPACTO
ADMINISTRATIVO	Total, disponibilidad de las directivas para identificar, diseñar e implementar medidas de gestión.	Afectación de las expectativas de crecimiento y posicionamiento en el mercado.
	Baja implementación de herramientas de gestión.	Reducción de los resultados esperados y dificultad para la consecución de los objetivos de la empresa.
	No se han formalizado los procedimientos para lograr un mayor desempeño en el área de producción.	No se cuentan con indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados obtenidos en el área.
HUMANO	Desconocimiento de planes de acción.	Ejecución del trabajo sin contar con un referente claro, esto es bajo condiciones empíricas.
	Reducción de la capacidad de interacción y de interrelación con otros miembros del área de producción.	Deterioro del clima laboral.
	Desconocimiento de las funciones, actividades y tareas.	Ambiente laboral que propicia estrés.
PRODUCTIVO	Se presenta tiempo inoperante para los diferentes puestos de trabajo.	Deterioro de la capacidad productiva.
	Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada.	Desaprovechamiento de las potencialidades y oportunidades de la empresa y el mercado.
	Errores repetitivos en la producción por desconocimiento.	Desperdicio de materia prima, de producto en proceso y producto terminado.

FACTOR	HALLAZGO	IMPACTO
FINANCIERO	Reducción de los ingresos por sobrecostos.	Reducción de la competitividad de los productos.
	Baja capacidad para competir en precios.	Incapacidad para responder a las necesidades del mercado.
	Reducción de la capacidad para invertir en innovación tecnológica.	Estancamiento de los procesos y reducción de la innovación en diseños.

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS C Ficha técnica entrevista

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SPACIOS S.A.	
CIUDAD:	Cartago, Valle del Cauca
FECHA:	12 de abril de 2018
HORA:	4:00 a 6:00 P.m.
DURACIÓN:	2 hora
DIRIGIDA A:	Empleados
FUNTES UTILIZADAS PARA CONVOCAR A LA ENTREVISTA	Correo electrónico, whatsapp, comunicación escrita.
LUGAR DE REALIZACIÓN:	Empresa SPACIOS de la ciudad de Cartago
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	John Freddy Barrero y Jaime Bustamante
ENTREVISTADO:	
NIVEL DE ESTUDIOS:	
PROFESIÓN:	
CARGO DEL ENTREVISTADO:	
FUNCIONES:	
CARACTERÍSTICAS DEL FORMATO DE ENTREVISTA:	<p>El formato cuenta con 10 preguntas abiertas de forma estructurada, este modelo facilita la interpretación, análisis de datos y actúa como mecanismo para reconocer, identificar e interpretar el impacto de cada una de las variables en el desarrollo de las actividades productivas.</p> <p>Tiene como finalidad obtener información para la construcción del Manual de Procedimientos.</p>
TÉCNICA UTILIZADA:	<p>La entrevista es abierta participativa, realizada a cada uno de los miembros del área de producción de manera personalizada, completamente estructurada, esto es que se cuenta con la respectiva ficha que da un orden sistemático a las preguntas y las respuestas y con esto a la respectiva tabulación y análisis.</p> <p>Permite identificar falencias y potencialidades en la productividad de la empresa para direccionar adecuadamente los procedimientos.</p>
MEDIO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:	Participación e interacción directa.
VARIABLES DE ANÁLISIS:	INTERNAS
	<p>Estructura organizacional: Diseño de Manuales de procedimientos Políticas de producción Identificación de estándares Promoción del personal del área productiva Rotación del personal Incentivos</p>

	Plan de Incentivos Capacitación y desarrollo Diferenciación del producto y servicio Selección de personal
OBJETIVO:	Recopilar información para elaborar el Manual de Procedimientos.
TIPO DE MUESTREO:	Se realiza a todos los empleados del área de producción.
ERROR:	No aplica porque se toma como muestra de análisis a todo el personal porque es una empresa pequeña
N°	PREGUNTAS
1.	¿Para usted que es un manual de Procedimientos?
2.	¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presenta en su área de trabajo que le impiden el desarrollo de las mismas?
3.	¿De qué manera cree que la elaboración del manual de procedimientos puede contribuir a mejorar el desempeño individual y colectivo?
4.	¿En qué ocasiones se ve afectado por el proceso de algún compañero afectando la productividad?
5.	¿Ha Desarrollado actividades que crea no corresponden a su cargo, cuáles?
6.	¿Recibió la inducción correspondiente para el desarrollo en los procesos que realiza en su área de trabajo y que importancia ha tenido?
7.	¿Con que frecuencia realiza trabajos repetitivos en un mismo proceso, explique por qué??
8.	¿Explique si las herramientas utilizadas en su labor son las adecuadas o no?
9.	¿Cuenta con el tiempo necesario en su cargo para cumplir con las actividades que le disponga la empresa y que contribución daría para mejorar esto?
10.	¿Conoce todo el proceso del área de producción y cuál es su participación en ella?
ELABORADO POR:	John Freddy Barrero – Jaime Bustamante
REVISADO POR:	Manuel Ricardo Castaño
AUTORIZADO POR:	Manuel Ricardo Castaño

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS D Registro fotográfico área de producción a intervenir





ANEXOS E Entrevistas al personal de área de producción



ANEXOS F Lista de asistencia socialización

NOMBRE DEL EVENTO		FECHA		CONTROL DE ASISTENCIA	
Entrevistas al área de Producción de la Empresa espacios		1 de Abril 2018.			
NOMBRE	CARGO / CODIGO IDENTIFICACIÓN	DEPENDENCIA / PLAN DE ESTUDIOS / INSTITUCIÓN	TELÉFONO / EXT.	CORREO ELECTRONICO	FRIMA
1. Uelson Mercado	14.569.763	Ebanista Instalador	3212156322		<i>Uelson M.</i>
2. Juan David Gómez	16.226.117	Ebanista Instalador	3126635167		<i>Juan David Gómez</i>
3. Gabriel Antonio González	10.197.543	Ebanista	3147945605		<i>Gabriel A.G.</i>
4. Andrés Felipe Herrera	1.112.785.061	Ayudante Ebanistería	3218973763		<i>Andrés</i>
5. Sergio Uzcategui	24.786.405	liador. Ayudante.	3023548990		<i>Sergio</i>
6. María Isabel Ramírez	31425.546	liador.	3147958269		<i>María Isabel</i>
7. Hector Soto Molina	1.112.785.196	Poliador liador	313.5318483		<i>Hector M.</i>
8. Andrea Uribe	1115.729.126	liadora	3226203152		<i>Andrea</i>
9. Sandra Milena Ocampo	1006.247.466	liadora	3103706601		<i>SANDRA O</i>
10. Sandra Milena Ochoa	412.026.809	liadora	312.2094632		<i>Sandra O</i>
11. Jaime Justo	1.112.777.35	Printor principal	3128889957		<i>Jaime</i>
12. Carmen Castellanos	31.414.431	Modista-Gestora.	3113733511		<i>Carmen C.</i>
13. Brian Andrés Copete	1112.766.492	Tapicero principal	342.3015899208		<i>Brian A. Copete</i>
14. Fabián Santana Justo	1.112.790.163	Ayudante Tapicera.	3172888008		<i>Fabián</i>
15. Wis Carlos Colorado	16212000	Ebanista	3204167963		<i>Wis Carlos Colorado</i>

Si desea una versión digital del formulario, así como este digitalizado utilice los programas "pdfcreator" o "duplex", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así pasar a digitalidad.
 Fue editado y controlado en este trabajo con seguridad y calidad y siempre será usado como soporte de la actividad que controla a los asistentes.
 Elaborado por: Ana María González de la Cruz
 Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional