

FORMULACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “MOBLECO
S.A.S”



Daniela Amaya Rincón & Valentina Camargo Cardona

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2020

FORMULACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
“MOBLECO S.A.S”

Daniela Amaya Rincón
Valentina Camargo Cardona

Trabajo presentado como requisito para optar el título de:
Administrador (a) de Empresas

Luz Esperanza Ángel Torres
Directora

Marta Gisela Durán Gamba
Codirectora

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

RESUMEN

El siguiente documento muestra los resultados obtenidos en la investigación formativa realizada a la empresa Mobleco S.A.S logrando la creación de un plan estratégico, que tiene como objetivo buscar un mejor direccionamiento mejorando su funcionamiento y logrando un posicionamiento en el mercado mobiliario, para esto es importante que la compañía defina cuál es el foco principal del negocio, el entorno en el que se encuentra y que conozca sus mayores competidores con el valor agregado que los diferencia.

Como primera medida se hace un análisis externo e interno de la empresa por medio de matrices y encuestas realizadas a los directivos, empleados y algunos de sus principales clientes, con el fin de tener información más detallada acerca de las debilidades y oportunidades con las que la empresa cuenta actualmente, seguido de un análisis detallado de cada uno de los factores obtenidos anteriormente para así lograr la creación de nuevas estrategias para lograr el crecimiento y posicionamiento esperado.

ABSTRACT

The following document shows the results obtained in the training research carried out Mobleco S.A.S. company achieving the creation of a strategic plan, which aims to seek a better address by improving its operation and achieving a positioning in the furniture market, for this it is important that the company defines what is the main focus of the business, the environment in which it is located and that it knows its greatest competitors with the added value that differentiates them.

As a first step, an external and internal analysis of the company is made through matrices and surveys carried out on managers, employees and some of its main clients, in order to have more detailed information about the weaknesses and opportunities that the company currently has, followed by a detailed analysis of each of the factors obtained previously to achieve the creation of new strategies to achieve the growth and expected positioning.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
OBJETIVOS	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
HISTORIA MOBLECO S.A.S	15
Línea del tiempo Mobleco S.A.S.....	15
Proyectos realizados por Mobleco S.A.S.....	16
Organigrama Mobleco S.A.S.....	18
RUT Mobleco S.A.S	19
CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	20
1.1. Estrategia.....	20
1.2. Planeación estratégica.....	22
1.2.3 Proceso de la planeación estratégica.....	24
• Estrategias de integración	26
• Integración hacia adelante.....	26
• Integración hacia atrás	26
• Integración horizontal	27
• Estrategias de mercadeo.....	27
• Penetración en el mercado	27
• Desarrollo de mercado	28
• Estrategias de producto	28
• Diversificación.....	28
• Estrategias de diferenciación	28
• Implementación administrativa.....	29
• Planeación	30
• Organización.....	30
• Dirección.....	30
• Control	30
1.3. Matriz FODA	31
1.4. Organigrama	32
1.5. PYMES	33
1.6. Sistemas de gestión de calidad ISO	34
• ISO 9001	35
• ISO 14001	35
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	36
2.1. Metodología	36
2.2. Cronograma de actividades.....	38
2.3. Presentación de resultados	40

	7
2.3.1. Análisis DOFA.....	40
• Debilidades	40
• Oportunidades	41
• Fortalezas	42
• Amenazas.....	42
2.3.2. Estrategias	43
Estrategias FO	43
Estrategias FA	43
Estrategias DO	44
Estrategias DA	44
2.3.4. Análisis de Porter.....	45
2.3.5. Diagnóstico externo	46
2.3.6. Matriz MPC	48
CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	50
3.1 Planeación estratégica	50
• Misión	50
• Visión.....	51
• Valores de la empresa	51
• Organigrama	52
3.2 Estrategias	53
3.2.1 Estrategias de integración	53
3.3.3. Estrategias de mercado	54
3.3.4 Estrategias de producto	54
3.3.5 Estrategias de costos	55
3.3.6 Estrategias de diferenciación	55
3.3.7 Implementación administrativa.....	55
3.3.8 Implementación funcional	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	63
Encuestas.....	63

Lista de tablas

Tabla 1 Cronograma de Actividades.....	39
Tabla 2 Análisis DOFA	40
Tabla 3 Análisis de Porter.....	45
Tabla 4 Diagnostico externo	46
Tabla 5 Matriz MPC	48
Tabla 6 Encuesta a trabajadores.....	63
Tabla 7 Encuesta a clientes	64
Tabla 8 Encuesta a directivos	65

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Línea de Tiempo MOBLECO.....	15
Ilustración 2 Proyecto MOBLECO SAS	17
Ilustración 3 Proyecto MOBLECO SAS	17
Ilustración 4 Proyecto MOBLECO SAS	18
Ilustración 5 Organigrama MOBLECO SAS	18
Ilustración 6 RUT MOBLECO SAS.....	19
Ilustración 7 Proceso de planeación estratégica según Kotler	24
Ilustración 8 Planeación y Gerencia Estratégica - Proceso.....	25
Ilustración 9 Metodología del Proceso Administrativo	29
Ilustración 10 Matriz DOFA.....	31
Ilustración 11 Clasificación de las Empresas en Colombia	34
Ilustración 12 Organigrama nuevo.....	53

INTRODUCCIÓN

Buscar el direccionamiento de una empresa es de vital importancia para su crecimiento y posicionamiento en el mercado, por tanto, es necesario que la empresa conozca las variables tanto internas como externas que pueden afectar su negocio; lo anterior, basado en el modelo de las 5 fuerzas propuesto por Porter (2010) quien afirma que éstas son esencialmente, el concepto de negocio que puede maximizar los recursos de la compañía e incluso superar a la competencia, ya que si no se estructura un plan bien elaborado y articulado con las políticas de la compañía, sencillamente no se podrá sobrevivir en un mundo de competencia tan aguda que incluso lleva al fracaso de no solo PyMEs sino también de grandes empresas (Porter, 2010).

Ahora bien, este argumento va de la mano con lo propuesto por Serna (1994) quien confirma que toda empresa debe utilizar metodologías claras para la elaboración de un plan estratégico que permita tomar decisiones en una organización para obtener, procesar y analizar información tanto interna como externa, con el fin de evaluar su situación actual; para el caso de Colombia, Mendoza (2013) sostiene que las PyMEs tienen una tasa de mortalidad del 77% en tan solo 4 años de ser creada, es decir que se mueven bajo la siguiente tendencia: “Al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 compañías. Al segundo año quedan 41, al tercero, 31, y en el cuarto, sobreviven solo 23.” (Mendoza, 2013, p, 39). Sin embargo, para evitar este posible fracaso es necesario dar respuesta a ciertas preguntas que nos llevan a tener un entendimiento más claro del propósito de la organización y así atacar cualquier debilidad o amenaza que pueda ser identificada; estas preguntas son: ¿cuál es el negocio?, ¿cuáles son las características del

entorno y la competencia?, ¿dónde están las competencias organizacionales? ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cómo llegar? y ¿cómo medir el logro de metas y objetivos? (Serna, 1994).

Es por ello que la pequeña empresa Mobleco SAS, surge a través de la incursión en mercados especializados en la fabricación de muebles escolares para la dotación de jardines infantiles, impulsándolo en el año 2014 a ampliar su mercado incursionando en la línea de muebles para el hogar, así como también en la señalización de espacios institucionales, principalmente en jardines infantiles; esto trajo consigo un problema de direccionamiento para la empresa, ya que al no tener claramente identificadas sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, no sabía hacia dónde dirigir principalmente sus esfuerzos y por ende no tener claras las necesidades y expectativas de sus partes interesadas (Stakeholders).

Por lo anterior, se buscó dar respuesta a la pregunta de cómo formular un plan estratégico para la pequeña empresa Mobleco SAS, que le permita tener un posicionamiento en el mercado y mejorar su competitividad en la industria mobiliaria, siempre buscando aumentar la rentabilidad del negocio, a través de la definición de un correcto direccionamiento.

En el desarrollo de la revisión teórica y aplicando instrumentos a los grupos identificados: directivos, empleados y clientes, fue posible elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y, como resultado formular un plan estratégico, que, de cara al futuro, pueda primero consolidarse como empresa con reconocimiento en el sector, afianzar su posicionamiento en el mercado y fortalecerse en todos los sentidos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Conocer el sector económico del que se forma parte es indispensable para comenzar a construir un plan estratégico, tomando en cuenta que a partir de ahí se empiezan a generar los principales estudios externos, económicos, geográficos, políticos, ecológicos, de mercado y competencia. En Colombia los sectores económicos se dividen en tres: primario, secundario y terciario. Tomando en cuenta la información que entrega el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), del total de establecimientos económicos que existen en el país, el 48% corresponde al comercio, el 40% a prestación de servicios y el 12% a la industria” Cajal (2019).

La industria mobiliaria pertenece al sector secundario o también conocido como industrial; se encarga de la producción, venta y distribución de muebles. En Colombia dicha industria muestra altos porcentajes de crecimiento debido a la constante implementación de proyectos innovadores mejorando la calidad, durabilidad y diversidad en diseños. La producción industrial de este sector en Colombia ascendió a los 1.71 millones de muebles con un crecimiento del 0.94% para el 2017, empujado especialmente por el sector de la construcción en ciudades principales como: Bogotá, Medellín, Cali, y Barranquilla con un 40% de la producción nacional (Marín, 2017). Estos incrementos también se han dado gracias a los avances de tecnológicos, a la diversidad de mercado y al apoyo económico que se ha dado a los emprendedores con la economía naranja.

Mobleco SAS, es una pequeña empresa que nace con la idea de especializarse en la fabricación de muebles escolares para la dotación de jardines infantiles; en el año 2014, buscan ampliar su mercado incursionando en la línea de muebles para el hogar, así como también en la

señalización de espacios institucionales, principalmente en jardines infantiles; esto trajo consigo un problema de direccionamiento para la empresa, ya que al no tener claramente identificado su nicho de mercado, no saben hacia donde van a dirigir principalmente sus esfuerzos, no existe una segmentación exacta de su cliente principal y esto conlleva a un desorden en sus procesos de producción.

La situación general de la empresa apunta hacia varios elementos:

- Cuenta con muy buena reputación entre sus clientes por la innovación en sus diseños, la calidad en los muebles y productos en general, precios acorde con los proyectos realizados, sin embargo, se retrasa en la entrega final de los productos.
- No tiene un plan estratégico o de acción, la gestión administrativa se encuentra en cabeza de los dueños de la empresa, quienes se dedican más a la gestión de producción y comercial que a la administrativa, donde incluso, al no tener una clara organización, se comprometen a varios proyectos a la vez, con idénticas fechas, situación que implica desorganización en el proceso productivo y por ende, las demoras en las entregas.
- La gestión comercial es exclusivamente a través del voz a voz, generado principalmente por sus clientes actuales, quienes refieren a la empresa por la calidad de sus diseños y proyectos; sin embargo, como tal la empresa no desarrolla estrategia alguna.

A partir de lo mencionado anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿La formulación de un plan estratégico para la pequeña empresa Mobleco SAS, le permitirá consolidar su posicionamiento en el mercado y hacerla más competitiva?

OBJETIVOS

Objetivo general

Formular un plan estratégico para la pequeña empresa Mobleco SAS, que le permita tener un posicionamiento en el mercado y mejorar su competitividad en la industria mobiliaria.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico interno y externo para identificar las condiciones actuales de la empresa.

Analizar el direccionamiento actual de la empresa, a partir de su misión, visión y valores institucionales.

Diseñar estrategias orientadas a la concreción de los planes de acción que contribuyan a una mejora sustancial a su competitividad.

HISTORIA MOBLECO S.A.S

Fue fundada en junio de 2012 por Karen Cruz y Oscar Vargas como opción de grado para optar al título de Diseñadores Industriales en la Universidad Autónoma de Colombia, consolidándose como un emprendimiento dirigido al sector de mobiliario infantil. Actualmente buscan posicionarse en el mercado, identificar claramente su nicho de mercado, fortalecer su identidad institucional, posicionarse con sus clientes actuales y atraer nuevos, todo esto en busca de ser competitivos y hacer rentable su unidad de negocio; la línea de tiempo de la empresa se puede visualizar en la *ilustración 1 a continuación (Mobleco, 2019)*

Línea del tiempo Mobleco S.A.S

Ilustración 1 Línea de Tiempo MOBLECO





Fuente: Imagen obtenida de MOBLECO (2019)

Proyectos realizados por Mobleco S.A.S

De igual manera se puede observar los proyectos realizados por MOBLECO S.A.S a través de las ilustraciones 2. 3 y 4 a continuación.

Ilustración 2 Proyecto MOBLECO SAS



Fuente: Imagen obtenida de MOBLECO (2019)

Ilustración 3 Proyecto MOBLECO SAS



Fuente: Imagen obtenida de MOBLECO (2019)

Ilustración 4 Proyecto MOBLECO SAS

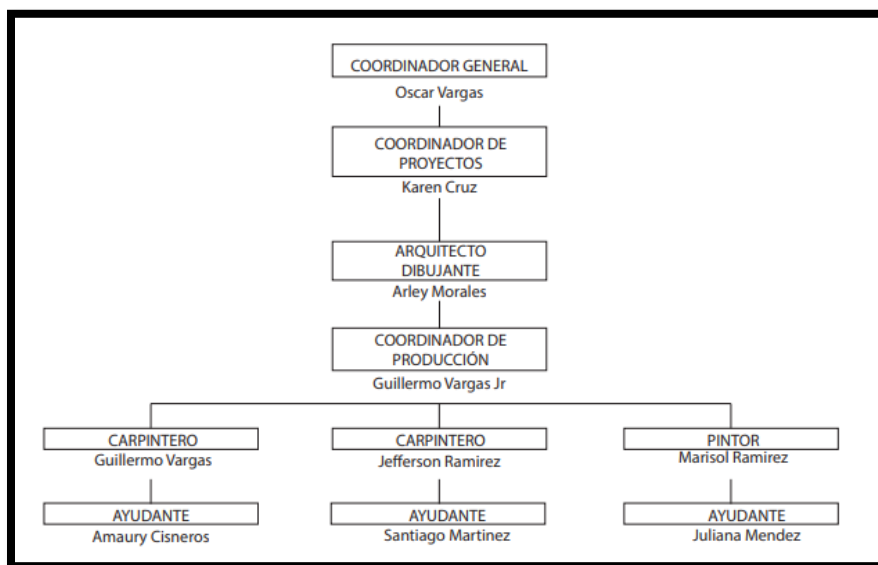


Fuente: Imagen obtenida de MOBLECO (2019)

Organigrama Mobleco S.A.S

Por otro lado, el organigrama establecido por MOBLECO SAS, se presenta a continuación, véase ilustración 5.

Ilustración 5 Organigrama MOBLECO SAS



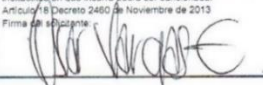
Fuente: Imagen obtenida de MOBLECO (2019)

RUT Mobleco S.A.S

A continuación, podemos ver la naturaleza Jurídica de Mobleco SAS, basado en el RUT.

Véase ilustración 6

Ilustración 6 RUT MOBLECO SAS

DIAN		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001	
2. Concepto 02 Actualización			4. Número de formulario 14494967163		
					
5. Número de identificación Tributaria (NIT): 7 0 0 0 1 3 8 4 8		6. DV: 4	12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico: 3 2
IDENTIFICACIÓN					
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía 1 3		26. Número de identificación: 1 0 1 9 0 3 3 2 4 7	
27. Fecha expedición: 2 0 0 7 0 5 3 1		28. País: COLOMBIA		29. Departamento: Bogotá D.C.	
30. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		31. Primer apellido: VARGAS		32. Segundo apellido: ENCISO	
33. Primer nombre: OSCAR		34. Otros nombres: JAVIER		35. Razón social:	
36. Nombre comercial:		37. Signo:		38. País: COLOMBIA	
39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		41. Dirección principal: CR 99 A 128 C 50 BRR NUEVO CORINTO	
42. Correo electrónico: ohhvargas@gmail.com		43. Código postal:		44. Teléfono 1: 6 8 5 6 1 0 4	
45. Teléfono 2: 3 1 2 5 3 6 6 8 8 3		CLASIFICACIÓN			
46. Código: 3 1 1 0		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 1 2 0 1		48. Código: 3 1 1 0	
49. Fecha inicio actividad:		50. Código:		51. Código:	
52. Número establecimientos:		53. Código:		54. Código:	
12- Ventas régimen simplificado					
Obligados aduaneros					
54. Código:					
Exportadores					
55. Forma: ☐ 56. Tipo: ☐					
57. Modo: ☐ 58. CP: ☐					
59. Anexos: SI ☐ NO ☒					
60. No. de Folios: 0					
61. Fecha: 2 0 1 8 1 2 1 9					
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2450 de Noviembre de 2013 Firma del representante:  109033247 904. Nombre: MIRANDA ARGUMEDO CARLOS IGNACIO 905. Cargo: Gestor I					
Fecha generación documento PDF: 19-12-2018 10:17:59AM					

Fuente: Imagen obtenida de MOBLECO (2019)

CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA

Para el desarrollo de la investigación basada en la formulación de un plan estratégico para la pequeña empresa Mobleco SAS, que le permita tener un posicionamiento en el mercado y mejorar su competitividad en la industria mobiliaria, se estableció realizar una revisión documental que consta de autores que han hablado sobre Estrategia, Planeación Estratégica, Proceso de la planeación estratégica, entre otros, a fin de poder entender los conceptos básicos que comprenden el desarrollo de este documento.

1.1. Estrategia

En primer lugar, se establecieron algunas de las definiciones sobre qué es y qué se entiende por estrategia; es por ello que para dar inicio se trae a colación el trabajo citado por Contreras (2013) donde afirma que una estrategia es “la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial” (Contreras, 2013, p. 163), de lo cual podemos inferir que va de la mano con lo propuesto por Tovar & Zorro (2012) quienes definen la estrategia como la “forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (Tovar & Zorro, 2012, p. 21); no obstante Ordoñez (2016) limita la estrategia como “un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa” (Ordoñez, 2016, p. 45).

De igual manera, basado en uno de los aspectos fundamentales en la formación de los administradores, la gestión administrativa y gerencial implica la capacidad de dirección y que

ésta se encuentra íntimamente relacionada con las decisiones estratégicas de toda organización; en este orden de ideas de acuerdo con Kotler & Keller (2012) “la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento” (Kotler & Keller, 2012, p.182). De lo anterior se puede decir que inclusive para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una empresa, se hace necesario tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficacia de dichas estrategias con base en la distribución de la compañía; es allí donde decimos que se deben considerar tanto los factores cuantitativos y cualitativos de toda compañía que son los que a menudo nos definen una buena estrategia.

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición (Zapata, 2013, p. 1).

A la anterior definición es conveniente vincularle el concepto emitido por Serna (1994) que explica como “la estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma” (Serna, 1994, p. 141) de lo que se puede concluir, que las estrategias son conjuntos de partes, que a su vez conforman procesos sistémicos que en la mayoría de los casos dan los resultados esperados.

Para finalizar se puede decir que la estrategia es vista como el pilar de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. La implementación de estrategias permitirá el desarrollo de

las ventajas competitivas y otros beneficios para las empresas. Este concepto tiene una orientación a largo plazo y funciona de base para que los elementos integren la planeación estratégica.

1.2. Planeación estratégica

A lo largo de la evolución de la Administración y las diferentes teorías que acompañan ésta disciplina como ciencia, encontramos autores que definen la planeación estratégica y hacen referencia a su importancia no sólo en la creación y orientación de cualquier unidad de negocio, sino a la definición de su horizonte institucional, su filosofía, la organización de los procesos principalmente orientados hacia la consolidación de un objetivo o meta, obtener ganancias o beneficios, y en ocasiones hasta crear un nuevo producto o servicio, etc.; pero principalmente para llegar a un objetivo específico, es de resaltar que la planeación siempre va acompañada de estrategias y tácticas, es por ello que pasa por ciertos procesos que pueden llevar diferentes periodos de tiempo, en algunos casos cortos, en otros medianos y en otros muy largos; de igual manera, se tiene cierto control sobre los recursos que serán utilizados así como las políticas que permitan administrar estos recursos, es por ello que para Serna (2008) la Planeación Estratégica:

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 1994, p.144).

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que la Planeación Estratégica es una actividad que frecuentemente las empresas han adaptado para encontrar la visión a través de la cual puedan

formular los objetivos misionales, por medio de herramientas o insumos administrativos que le entregan una ruta a seguir a las empresas que desean ser competitivas en el mercado, basados en los marcos metodológicos para el desarrollo de estrategias. De ahí radica la importancia de elaborarlas en conjunto, considerando el contexto de la organización y el rumbo que desea seguir. En resumen, se puede concluir que la planificación se basa en la estrategia partiendo desde la necesidad de tomar decisiones hasta el deseo de vincular cada uno de los procesos de la empresa, lo anterior se puede validar a través de las definiciones de los siguientes autores:

Según Armijo (2011) *“La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión”*. (Armijo, 2011, p. 17). Sin embargo, para Gavilán (2001)

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos de una empresa quiere decir que también esta implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances (Gavilán, 2001, p. 5).

Concepto que se enlaza con lo propuesto por Venegas (2004), quien afirma que planificación estratégica se refiere principalmente a, la *“capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna”* (Venegas, 2004, p. 211).

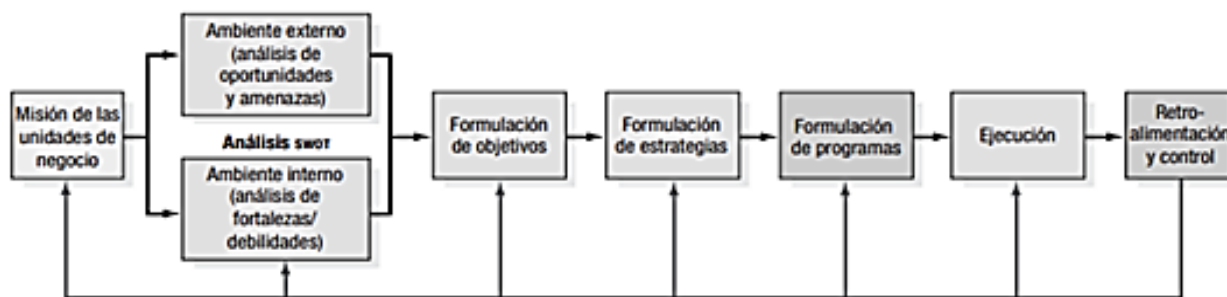
De acuerdo con Porter (2010), *“la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia”* (Porter, 2010, p. 130). Esto con el fin de garantizar que por lo menos

las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Es de resaltar que Porter considera que es importante diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir.

1.2.3 Proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica según Kotler se basa en los siguientes apartados expuestos a continuación: Véase ilustración 7

Ilustración 7 Proceso de planeación estratégica según Kotler



Fuente: (Kotler & Keller, 2012, p. 76)

En esta ilustración podemos inferir la importancia de conocer la empresa, su razón de ser, el sector económico al que se encuentra vinculada, los aspectos internos y externos que afectan de igual manera la organización, en esto es importante tomar en cuenta que no hay variable o factor que no se tenga en cuenta, porque hablamos de un todo, donde lo más mínimo marca la diferencia en un ambiente claramente competitivo; la planeación estratégica implica, además de la formulación de objetivos, el diseño de estrategias acorde con las necesidades encontradas, la propuesta de ejecución, su implementación – incluída la comunicación a todos los miembros de la empresa, su seguimiento, evaluación y realimentación general.

Lo anterior lo podemos complementar con lo expuesto por Serna (1994) quien determina que el proceso de la planeación estratégica tiene como finalidad evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de decidir sobre el direccionamiento de esta, dicho proceso consiste en responder las siguientes preguntas Véase *ilustración 8*.

Ilustración 8 Planeación y Gerencia Estratégica - Proceso



Fuente. (Serna, 1994, p. 55)

- ✓ ¿Cuál es el negocio?
- ✓ ¿Cuáles son las características del entorno y de la competencia?
- ✓ ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ✓ ¿A dónde se quiere llegar?
- ✓ ¿Cómo llegar?

✓ ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

Preguntas que sin lugar a duda ayudan en mayor medida a la toma de decisiones (p.55-56)

Continuando con los diferentes elementos que se deben tener en cuenta en la planeación estratégica, es importante conocer los diferentes tipos de estrategias que se pueden formular y aplicar, acorde con las necesidades de cada organización, por tanto, se presentan a continuación las que se consideran importantes para el caso de la empresa Mobleco SAS.

- **Estrategias de integración**

Las estrategias de integración son también conocidas como integración vertical, estas permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y los competidores, esto con el fin de disminuir las amenazas y ganar un poder sobre estos.

Existen tres tipos de estrategia de integración:

- **Integración hacia adelante**

Según Diaz (2015) *“La integración hacia adelante implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos”* (Diaz, 2015, p.4)

Esta estrategia también permite que las empresas adquieran más canales de distribución, esto gracias a que actualmente los proveedores por medio de sitios web venden directamente sus productos a los consumidores conociendo un poco más al cliente y las necesidades que tiene.

- **Integración hacia atrás**

Esta estrategia es especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa son demasiado costosos, no son confiables o no cumplen con las necesidades que la empresa o el cliente tiene y Rincón (2013) afirma que esta estrategia busca apropiarse de los proveedores o en otros casos aumentar la mayor cantidad del control que se tenga sobre ellos.

- **Integración horizontal**

Así mismo la integración horizontal tiene como objetivo lograr un mayor poder de negociación con proveedores y fortalecer su posición en el mercado y reducir la rivalidad en la industria o en el sector (Rincón, 2013).

- **Estrategias de mercadeo**

Según Fisher & Espejo (2011) las estrategias de mercadeo también son conocidas como estrategias intensivas debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos que tiene la empresa ya que comprende la selección y el análisis del mercado, basados en la elección de un grupo de personas a las que se desea llegar, conocido como nicho, así es como la creación y estadía de la integración de mercadotecnia lo satisfaría (Fisher & Espejo, 2011)

Las estrategias de mercadeo también son conocidas como estrategias intensivas debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos que tiene la empresa.

- **Penetración en el mercado**

Es conveniente destacar que Rincón (2013) en su libro *Administración estratégica* explica como la penetración de mercado permite aumentar el número de vendedores de productos y servicios, elevar el gasto en publicidad y una gran cantidad de artículos de promoción, cautivando a los clientes de la competencia o a clientes potenciales por medio de la intensificación de los esfuerzos de marketing.

- **Desarrollo de mercado**

El fin de esta estrategia consiste en determinar los nuevos mercados en los cuales los productos puedan llegar a ser valorados, incluyendo nuevos nichos de los consumidores y mercados nacionales o internacionales, desarrollando nuevos canales de distribución confiables y así cautivar nuevos clientes (p.123).

- **Estrategias de producto**

Esta estrategia suele exigir grandes gastos en el proceso de investigación y desarrollo teniendo en cuenta principalmente las necesidades y preferencias del consumidor, sin embargo, es la estrategia más importante para las empresas que tienen alta tecnología para competir contra grandes marcas.

- **Diversificación**

Las estrategias de diversificación están divididas por las relacionadas y las no relacionadas, las empresas aprovechan estas estrategias para poner en práctica los conocimientos tecnológicos que son valiosos en todo su proceso de cadena de valor combinando las actividades que se relacionan dentro de estas, con una sola operación y así lograr disminuir costos (p.124).

- **Estrategias de diferenciación**

Esta estrategia cuenta con riesgos y con la posibilidad de que los clientes no valoran el diferenciador del producto y así competidores logren desarrollar de manera rápida un mejor producto con características que beneficien al cliente, por ende, deben encontrar fuentes duraderas que actúen de manera rápida a las empresas rivales. Ya que como lo afirma Rincón (2013)

La estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, pues éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras. Esta debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. (Rincón, 2013, p. 125)

- **Implementación administrativa**

Según Chiavenato (2006) esta metodología le permite al administrador o empresario manejar de manera eficaz una organización respondiendo a las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Para qué? y ¿Con quién? utilizando diferentes recursos de la empresa, basado en el proceso administrativo, véase ilustración 9, es decir que conforma de un conjunto de etapas tales como la planeación, organización, dirección y control, con el propósito de alcanzar en mayor medida los objetivos esperados (Chiavenato, 2006).

Ilustración 9 Metodología del Proceso Administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control
• Definir la misión • Formular objetivos • Definir los planos para alcanzarlos • Programar las actividades	• Dividir el trabajo • Asignar las actividades • Agrupar las actividades en órgano y cargos • Asignar los recursos • Definir autoridad y responsabilidad	• Designar las personas • Coordinar los esfuerzos • Comunicar • Motivar • Liderar • Orientar	• Definir los estándares • Monitorear el desempeño • Evaluar el desempeño • Emprender acciones correctivas

Fuente. (Chiavenato, 2006, p. 131)

- **Planeación**

La planeación se le conoce como la fase de la prevención y decisión, y, en esta se determina la finalidad y el rumbo de la empresa, ya que logra abarcar la definición de las metas de la organización, así como el establecimiento de una estrategia completa que busca alcanzar esas metas y a su vez los objetivos en el desarrollo de una metodología escrupulosa de los planes para integrar y establecer las actividades (Robbins & Decenzo, 2002).

- **Organización**

Al igual que a la planeación, la organización se conoce como la fase mecánica y favorece concretar los medios para que los recursos sean utilizados de una manera efectiva hacia el logro de las metas de la empresa, ya que incluye una serie de tareas que posteriormente se llevarán a cabo, además de quien la realizará y como se hará (Robbins & Decenzo, 2002).

- **Dirección**

A esta se le conoce como la fase dinámica, donde se ejecuta la estructura y la dinámica de cómo se maneja la empresa, impulsando y coordinando las acciones de cada miembro, toda vez que incluye la parte humanista de la administración, basado en motivar a sus empleados, orientados a los logros (Robbins & Decenzo, 2002).

- **Control**

Para finalizar, pero no menos importante, tenemos la etapa del Control también es conocida como la fase dinámica y contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos, ésta se encarga de vigilar el desempeño de todo el proceso, comparando las metas y corrigiendo las desviaciones que se hayan presentado. (Robbins & Decenzo, 2002)

1.3.Matriz FODA

Otra de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones basada en la Planeación Estratégica es la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas DOFA, herramienta que permite generar un diagnostico general de la compañía (Serna, 2006).

Ilustración 10 Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto	Enumerar las de mayor Impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto	DO	DA

Fuente. (Serna, 2006, p. 45)

Según Arcila & Contreras (2017) la matriz DOFA se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas, como se puede visualizar en la *ilustración 10*. En la mayoría de las situaciones, las relaciones internas y externas son mucho más complicadas y el proceso de cotejamiento requiere mayor reflexión.

La matriz DOFA o FODA es una herramienta reconocida a nivel mundial por su importancia en el ámbito de toma decisiones, dicha herramienta nos permite establecer estrategias FO que se fundamentan en el uso de las fortalezas internas de una compañía con el fin de lograr aprovechar las oportunidades externas, que van de la mano con la relación FA que

busca establecer la relación de las fortalezas vinculado a las amenazas del entorno; por otro lado tenemos la interacción DO de las debilidades quienes se ven potenciadas con las oportunidades internas, hasta finalmente llegar a las estrategias DA, lugar en el que se proyectan las respuestas para las posibles materializaciones de tanto debilidades como amenazas (Arcila & Contreras, 2017). Aunque en otro sentido Serna (1994) señala que:

en el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con: la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación, el desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad (Serna, 1994, p.186).

1.4.Organigrama

Ahora bien las estrategias van de la mano con un orden cronológico que permita alcanzar las metas u objetivos propuestos, es por ello que Luna (2015) afirma que es necesario utilizar un organigrama ya que este *“es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”* (Luna, 2015, p.47) y se complementa con lo expuesto por Franklin (1998) quien postula que *“un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”*

Los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ **Organigramas verticales:** En estos la jerarquía suprema se ubica en la parte superior representando una comunicación de autoridad y responsabilidad frente a las demás jerarquías las cuales se colocan hacia abajo por orden de importancia.
- ✓ **Organigramas horizontales:** Las jerarquías supremas están ubicadas en la izquierda y los demás niveles a la derecha, representando por orden de importancia.
- ✓ **Organigramas circulares:** La autoridad suprema se encuentra en el centro, a su alrededor se encuentran cargos alejados a su jerarquía.

En conclusión, los organigramas desempeñan una labor como medio de organización dentro de una compañía permitiendo estructurar una empresa, permitiéndole a los trabajadores conocer su posición en la empresa y la relación que tiene con los demás cargos. De una igual manera conocer información esencial de cómo funciona la empresa y así lograr coordinar distintos aspectos del negocio y proyectos que cada miembro lleva a cabo (Franklin, 1998, p. 54).

1.5.PYMES

Otro concepto importante para el entendimiento de esta investigación es el de Pequeña y Mediana Empresa, por sus siglas PYME que se aplica a “*cualquier unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades de cualquiera de los sectores de la economía, cumpliendo con criterios de número de empleados y activos*” (MINCIT, 2019, p.1)

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el Decreto 957 del 2019, las PYMES se clasifican así (*Véase ilustración 11*)

Ilustración 11 Clasificación de las Empresas en Colombia

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

*Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019, p. 1)

En Colombia las pequeñas y medianas empresas representan según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística por su sigla DANE (2019) y El Tiempo (2019) las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80 % del empleo del país y el 90 % del sector productivo nacional (El Tiempo, 2019).

1.6.Sistemas de gestión de calidad ISO

Adicionalmente, otro concepto sobre el que se debe hacer hincapié es el que trata un Sistema de Gestión de Calidad o también conocido como SGC “es una herramienta perfecta para aquellas organizaciones que desean que sus productos y servicios cumplan con los máximos estándares de calidad y así lograr y mantener la satisfacción de sus clientes” (ISO, 2019, p.1)

El sistema de gestión de calidad está conformado por las normas de la ISO 9000:

- ISO 900: Sistemas de gestión de la calidad, principios y vocabulario.
- ISO 9001: Sistema de gestión de calidad, requisitos
- ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de calidad.

- **ISO 9001**

De acuerdo al párrafo anterior, las normas ISO tienen varias subdivisiones, entre las cuales encontramos la norma ISO 9001 que se ve señalada en los Sistemas de Gestión de Calidad tanto de empresas públicas y privadas, sin importar de cuál sea su tamaño o razón social, y busca la efectividad de sus procesos a través de la mejora continua en sus productos y servicios, así como también de la satisfacción del cliente, una vez cumplidos los estándares mínimos, dicha norma puede ser certificada para dar mayor credibilidad a su organización. (ISO, 2019)

Esta certificación es importante para las empresas ya que les garantiza a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y a su vez las empresas se comprometen con la calidad obteniendo una ventaja competitiva frente las demás organizaciones; para el año 2015 se publicó la nueva versión de la norma, esto surge por la necesidad de adaptarla a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones.

- **ISO 14001**

Otra norma que integra los estándares ISO es aquella que se encarga del cuidado del ambiente, dicha norma es

“La ISO 14001 es una norma internacional que contiene los requisitos necesarios para implantar un Sistema de Gestión de ambiental. Proporciona a las organizaciones la posibilidad de instaurar un SGA que demuestre un desempeño ambiental válido.” (ISO, 2019, p.1)

Al igual que ISO 9001, para el 2015 se presenta una nueva versión aportando una vertiente verde a las organizaciones considerado como las principales herramientas para la competitividad en las empresas, que sin lugar a duda también presentaron cambios en la estructura y el contenido que favorece la integración con otras normas más vigentes.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1. Metodología

La presente investigación tiene como objeto de estudio formular un plan estratégico para la pequeña empresa Mobleco SAS, que le permita tener un posicionamiento en el mercado y mejorar su competitividad en la industria mobiliaria. Para ello se formularon una serie de variables que son:

- ✓ Variable dependiente: Plan estratégico para la pequeña empresa Mobleco
- ✓ Variables independientes: Diagnóstico interno y externo, direccionamiento actual de la empresa, estrategias orientadas a la concreción de los planes de acción.

Ahora bien, el trabajo tiene un desarrollo de tipo Cuantitativo-Cualitativo y Explicativo, es decir, pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian y el por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri, 2014).

No obstante, se definen algunas variables con el método descriptivo que como lo precisa Hernández Sampieri (2014) son los estudios que buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de alguna variable concreta (Sampieri, 2014, p, 92), que para este caso serán estrategia, planeación estratégica, proceso administrativo, estrategias de integración, de mercadeo, de producto y de diferenciación, los cuales se desarrollaron por medio de una revisión de literatura que estuvo dividida en varios niveles, yendo desde los conceptos más generales hasta llegar a los más específicos. Para conseguirlo se utilizó una serie de actores expertos en la materia como, por ejemplo, Chiavenato (2006), Porter (2010), Kotler, P., &

Keller, K. (2012), Procolombia (2019), ISO (2019), entre otros muchos más autores de gran renombre internacional.

Otros de los mecanismos utilizados para la recolección de información fue la observación directa a trabajadores, clientes y directivos de la compañía además de la aplicación de encuestas con preguntas que permitieron un análisis tanto cualitativo como cuantitativo *véase anexo 1* que garantizó un diagnóstico más preciso de las variables a investigar dentro de la empresa.

En resumen, se puede decir que el trabajo está dividido en 5 etapas que son:

Etapas 1: Se realizó una matriz DOFA donde se analizaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa y así formular y evaluar estrategias. Se permite conocer los aspectos internos y externos que presenta, guiando a un mejor diagnóstico.

Etapas 2: Se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter observando el sector en el que se encuentra, analizando productos sustitutos, su mayor competencia y los nuevos mercados entrantes, esto con el fin de generar un plan estratégico más asertivo y funcional para la empresa.

Etapas 3: Se identificaron las oportunidades y amenazas de la empresa gracias al diagnóstico externo observando su entorno y factores no controlables tales como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográficos, ecológicos y competitivos.

Etapas 4: Se realizó la matriz MPC donde se comparó a la empresa con sus mayores competidores, para así saber qué valor agregado en comparación a los demás se puede implementar para un mayor crecimiento en el mercado.

Etapas 5: Se observó y analizó a partir de encuestas en el comportamiento interno y externo de la empresa, para así llegar a plantar un mejoramiento en las distintas funciones.

Las encuestas fueron realizadas a los 2 directivos de Mobleco, 8 empleados y 10 de sus clientes más fieles.

2.2. Cronograma de actividades

En la tabla 1 se puede observar el cronograma de actividades utilizado para el desarrollo de esta investigación:

Tabla 1 Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD / TIEMPO (mes) EJEMPLOS	1	2	3	4	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS
1. Elaboración anteproyecto					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Base de datos de la universidad, investigación en internet sobre el tema y el sector a estudiar.
2. Revisión de anteproyecto					Valentina Camargo Daniela Amaya Luz Esperanza Ángel	Recursos: Conocimiento y recomendaciones del tutor.
3. Corrección anteproyecto					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Base de datos de la universidad, investigación en internet sobre el tema y el sector a estudiar, más conocimiento de la empresa.
4. Elaboración marco teórico					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Historia de la empresa, investigación de conceptos referentes al tema a estudiar.
5. Elaboración diseño metodológico					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Historia de la empresa, investigación de conceptos referentes al tema a estudiar, matriz FODA y autores referentes.
6. Entrega, revisión tutor					Valentina Camargo Daniela Amaya Luz Esperanza Ángel	Recursos: Revisión tutor y correcciones pertinentes.
7. Realización de trabajo de campo con MiPymes Mobleco					Daniela Amaya Valentina Camargo Karen Cruz Oscar Vargas	Recursos: Reunión con los dueños de Mobleco para explicación del plan de mejora.
8. Elaboración matriz DOFA					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa realizando cruce de estrategias.
9. Elaboración Matriz Vulnerabilidad y 5 fuerzas de Porter					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Conocer los riesgos que la empresa puede llegar a tener y la capacidad de afrontarlos.
10. Elaborar estudio de análisis interno y externo					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Se identifican las oportunidades y amenazas que la empresa tiene para crecer y a las que se enfrente con la competencia.
11. Elaborar conclusiones y recomendaciones					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Realización de recomendaciones a la empresa para mejorar y crecer en el sector.
12. Entrega final					Valentina Camargo Daniela Amaya	Recursos: Entrega final a jurados y exposición.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Presentación de resultados

Después de las encuestas realizadas a los trabajadores, directores y clientes se llevó a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa donde se encontraron variables positivas y negativas, esto gracias a diferentes matrices que nos permitieron realizar esta discusión de los resultados de las encuestas. Fue así como surgió el análisis DOFA que puede ser observado en la *Tabla 2*.

2.3.1. Análisis DOFA

Tabla 2 Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
- La empresa no cuenta con una contratación formal con sus empleados, no manejan ningún tipo de contrato escrito sino la voz a voz - La empresa no cuenta con una misión y visión planteada - El espacio de trabajo es reducido para toda la demanda de productos que tienen - La publicidad que manejan es solo voz a voz	- Oportunidad de crecimiento en el sector mobiliario - Facilidad de innovación y mejora en sus procesos - Ventajas competitivas por la calidad de los productos y la capacidad de innovación - Mejor eficiencia en la entrega de productos
FORTALEZAS	AMENAZAS
- Calidad en su materia prima y producto terminado - Fidelidad por parte de sus clientes - Empleados comprometidos con la empresa - Actualización de maquinaria	- Alta competencia en el mercado mobiliario - Altos costos en la materia prima como la madera - Llegada de una pandemia - Problemas en la economía del país

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el análisis DOFA a la empresa Mobleco se evidenció lo siguiente:

- **Debilidades**
- Uno de los principales problemas con los que cuenta la empresa en este momento es la falta de contratación formal con sus empleados, si no que usan la modalidad de

contrato verbal donde las dos partes llegan a un acuerdo salarial que va de acuerdo con trabajo realizado, de igual forma las horas laborales.

- Según Porter (2010) La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado. Al realizar el análisis a Mobleco se determina que se encuentra que no cuentan con una planeación estratégica definida, por tanto, su horizonte institucional y los criterios que lo desarrollan no existen (Porter, 2010).
- El espacio asignado para el proceso de producción es muy reducido y no es efectivo a la hora de realizar los trabajos; los empleados hacen referencia a la importancia de contar con un espacio acorde con las necesidades.
- En el tema de mercadeo y publicidad, la empresa sólo cuenta con la voz a voz; esta situación genera el estancamiento de Mobleco a la hora de contar con nuevos clientes y consolidar su anhelado posicionamiento.

- **Oportunidades**

- Mobleco cuenta con una gran oportunidad de crecimiento dentro del sector por su capacidad creativa e innovadora, la calidad de su trabajo y fidelidad que maneja con sus clientes.
- La innovación es uno de los factores que ha mantenido a Mobleco en el mercado y su capacidad de adaptabilidad a las necesidades del cliente en sus productos y servicios que redundará en un mayor crecimiento.

- Los clientes de Mobleco resaltan la calidad de sus productos como uno de sus valores agregados, lo que significa su fidelidad a la empresa.
- El cumplimiento en la entrega de los proyectos genera una mejora en la relación con sus clientes.

- **Fortalezas**

- La calidad que ofrece Mobleco en sus proyectos es uno de sus valores agregados más fuertes, por tanto, debe mantenerse.
- La fidelidad que ha generado en sus clientes ha perdurado en el tiempo, ya que algunos están desde su creación
- El compromiso constante de sus empleados que aporta en la calidad de los proyectos y en la mejora continua de la empresa
- Actualización de la maquinaria para la mejora en sus procesos de producción

- **Amenazas**

- El mercado mobiliario es bastante competitivo, por tanto, Mobleco debe estar atento a la competencia y los cambios en el mismo.
- El alza en los precios de la materia prima, como la madera, implica un incremento en sus costos afectando la rentabilidad de la empresa.
- La llegada de la pandemia alteró el normal funcionamiento de la empresa; por tanto, es necesario generar estrategias que minimicen su impacto
- La situación de algunos sectores económicos del país, que corresponden a variables que no están bajo el control de la empresa, como la variación en las tasas de interés, pueden afectar las ventas y los procesos de esta.

2.3.2. Estrategias

El cruce de estrategias de la matriz DOFA es fundamental para obtener un panorama completo de la situación de la empresa y así poder crear estrategias correctas para aumentar y reafirmar los aspectos positivos de Mobleco disminuyendo y evitando los negativos.

Acorde a lo anterior se realiza el cruce de estrategias para la empresa Mobleco.

Estrategias FO

- Gracias a la actualización de maquinaria, buscar un aumento en la producción de cada uno de los proyectos.
- Trabajar en el posicionamiento y reconocimiento de la empresa, de tal manera que se pueda consolidar un reconocimiento que en el futuro pueda ser de orden nacional.
- Capacidad de innovación que implica a todos los actores de la empresa (empleados, directivos, proveedores) en búsqueda de ser más competitivos y productivos.
- Crecimiento de la empresa gracias a clientes fieles a Mobleco obteniendo reconocimiento en el sector mobiliario.

Estrategias FA

- Propiciar el clima organizacional con un equipo de trabajo comprometido con cada uno de los proyectos.
- Promover el cumplimiento en la entrega de los proyectos fomentando la fidelidad de nuestros clientes.
- Estructuración de procesos para avanzar en cada uno de los proyectos y alcanzar la meta propuesta a pesar de la pandemia.

- Definir los procesos y los recursos con los que cuenta la empresa y así estandarizar la producción resaltando la calidad de la materia prima y por ende del producto final.

Estrategias DO

- Formalizar la contratación del personal y así garantizar su bienestar en todos los sentidos.
- Contar con un espacio para producción acorde con las necesidades de los proyectos evitando retrasos y clientes insatisfechos.

Estrategias DA

- Evaluar la posibilidad de tercerizar algunos procesos de la producción con el fin de evitar retrasos en la entrega de los proyectos.

2.3.4. Análisis de Porter

Tabla 3 Análisis de Porter

ANÁLISIS DE PORTER	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
Poder de negociación de los proveedores.		
Establecer relaciones basadas en el conocimiento del sector mobiliario	X	
Red de contactos para crecimiento de oficina y punto de fabricación	X	
Proveedores que no cuenten con gran capacidad tecnológica para punto de fabricación		X
Rivalidad entre competidores de la industria		
Mayor reconocimiento de diferentes marcas que compitan con Mobleco		X
Cantidad de establecimientos dedicados a la fabricación de muebles		X
Valor agregado del producto en comparación a la competencia	X	
Amenazas de nuevos aspirantes (competidores entrantes)		
Aumento de competidores en la categoría	X	
Diferenciación del producto que ofrece Mobleco a los clientes	X	
Amenazas de productos o servicios sustitutos		
Precio menor a misma calidad por parte de los sustitutos		X
Existe rentabilidad en sustitutos por sus bajos precios		X
Persista una competencia con el servicio sustituto	X	
Poder de negociación de los compradores		
Enfoque en comercio mobiliario que atrae a más compradores	X	
Ofrecer un producto de alta calidad	X	
Hacer sentir al comprador que está eligiendo una mejor opción y de gran cantidad a la hora de compra	X	
TOTALES	9 (64,28%)	5 (35,71%)

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar el comportamiento de cada uno de los aspectos en las cinco fuerzas de Porter, se puede observar en la *Tabla 3* que Mobleco cuenta con una gran competencia en el mercado ya que muchas empresas de este sector generan productos con valores agregados para sus clientes; a pesar de ello Mobleco cuenta con la oportunidad de posicionarse a partir de la calidad de sus proyectos.

2.3.5. Diagnóstico externo

Tabla 4 Diagnostico externo

ASPECTOS EXTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS EXTERNOS POLÍTICOS		
Implementación de nuevas tecnológicas que beneficien los proyectos.	X	
Beneficios que les trae la ley de emprendedores	X	
Nuevas leyes o cambio de estas que afecten los proyectos de Mobleco		X
ASPECTOS EXTERNOS ECONÓMICOS		
Costos indirectos adicionales en los proyectos realizados por Mobleco		X
Variación de los ciclos económicos a nivel nacional y mundial		X
Precios altos en materias primas y maquinaria		X
ASPECTOS EXTERNOS SOCIOCULTURALES		
Diversidad en gustos por parte de los clientes al escoger el producto que sea de su agrado	X	
Aprobación de clientes por los proyectos realizados por Mobleco	X	
Conciencia por parte de la sociedad sobre los problemas ambientales debido a la conciencia ambiental de las personas	X	
ASPECTOS EXTERNOS TECNOLÓGICOS		
Nuevas maquinarias desarrolladas que faciliten la producción del mobiliario	X	
Evoluciones tecnológicas que ayuden a la mejora del servicio al cliente	X	
Impacto tecnológico en la producción	X	
ASPECTOS EXTERNOS ECOLÓGICOS		
Manejo de desechos de parte de las demás empresas del sector		X
Aumento del costo de la energía y de la utilización de esta en los procesos productivos de las empresas del sector maderero		X
Extracción de materias primas de forma sostenible sin afectar el medio ambiente	X	
ASPECTOS EXTERNOS LEGALES		
ISO 9001-2015 Es la base del Sistema de Gestión Ambiental, esta se centra en todos los elementos de la gestión de calidad con las que las empresas deben contar y así lograr tener un sistema efectivo.	X	

ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) es una norma internacional que permite a las empresas demostrar el compromiso asumido con la protección del medio ambiente a través de la gestión de los riesgos medioambientales asociados a la actividad desarrollada	X	
ISO-14040 Regula las etapas consecutivas e interrelacionadas de un sistema del producto, desde la adquisición de materia prima o de su generación a partir de recursos naturales hasta la disposición final	X	

Fuente: Elaboración propia

Gracias al diagnóstico externo se pudo observar en la *Tabla 5* cómo Mobleco tiene muchas oportunidades para seguir creciendo como empresa a pesar de los aspectos económicos que se pueden presentar como los costos indirectos o los incrementos que se pueden presentar en la materia prima, elevando el costo de cada uno de los proyectos. Sin embargo, también cuenta con importantes beneficios legales o políticos dado que ha realizado acercamientos hacia obtener certificación en gestión de calidad ambiental permitiendo a las empresas demostrar el compromiso que tienen con el medio ambiente o las leyes de emprendimiento que protegen a las pequeñas empresas, otro aspecto que beneficia a la empresa es el sociocultural donde se da aprobación a cada uno de los proyectos que Mobleco realiza y así satisfaciendo a cada uno de sus clientes.

También es importante resaltar la implementación a futuro de los sistemas de gestión de calidad tales como las normas ISO mencionadas en el diagnóstico externo, ya que son los elementos que garantizan que pueda posicionarse en el mercado como una ventaja competitiva.

2.3.6. Matriz MPC

Tabla 5 Matriz MPC

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	MOBLECO		HABITAT STORE		PLASMA NODO		XPERIENCE INTERIOR DESIGN		INTER MUEBLES PRIMERA DE MAYO	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
ESTRATEGIA DE PRECIO	13%	4	-	2	0,3	2	-	2	-	5	0,7
CALIDAD	11%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
VARIEDAD DE DISEÑO	7%	3	-	5	0,4	4	0,3	3	0,2	3	0,2
SERVICIO PRE Y POSVENTA	7%	5	0,7	4	0,3	3	0,2	3	0,2	2	0,1
PROVEEDORES DESARROLLADOS	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,2	3	0,2	2	0,1
EMPAQUES	5%	4	0,2	3	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,2
FORTALEZA FINANCIERA	10%	3	0,3	5	0,5	4	0,4	3	0,3	2	0,2
CATALOGOS	8%	2	0,2	4	0,3	4	0,3	3	0,2	3	0,2
VARIOS PUNTOS DE VENTA	5%	1	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,1	1	0,1
PROMOCIONES	7%	3	0,2	3	0,2	2	0,1	1	0,1	4	0,3
FORMAS DE PAGO	7%	3	0,2	4	0,3	3	0,2	3	0,2	2	0,1
INFRAESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN LLAMATIVA	8%	2	0,2	4	0,3	4	0,3	2	0,2	2	0,2
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	7%	3	0,2	3	0,2	2	0,1	1	0,1	3	0,2
			0								
	100%		2,8		3,6		2,9		2,2		2,8

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la matriz MPC descrita en la *Tabla 5* se analizaron cuatro competidores del sector; que tienen diferente posicionamiento en el mercado entre ellos: Hábitat Store, una cadena de muebles reconocida en el país; Plasma Nodo, empresa de Medellín que ha tomado gran impulso en el mercado por el gran catálogo que cuenta; Xperience Interior Design está en la misma posición que Mobleco y los Muebles Inter Muebles ubicado en el sector de muebles de la

Avenida Primera de Mayo, lugar muy común donde los Bogotanos van a comprar muebles en diferentes estilos, calidad y precio. A partir del anterior análisis, se puede notar que Mobleco, a pesar de que está porcentualmente por debajo en algunas variables, es una empresa que va en crecimiento, que cuenta con factores positivos que permiten el mejoramiento continuo y el reconocimiento de la marca.

CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La empresa no cuenta con una planeación estratégica, por tanto, no tiene formulada ni misión, visión ni un objetivo estratégico que le permita consolidarse como lo que es, una empresa que busca su crecimiento y mejora continua. A pesar de esto Mobleco ha declarado unos valores que están implícitos en su razón de ser y en sus actuaciones, es decir, un compromiso con la calidad con los Stakeholders siendo relevante con su honestidad y una integridad que forman parte de su razón de ser; a partir de ello se formulará su horizonte institucional.

3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es importante para las empresas, no importa su tamaño porque le garantiza alcanzar el horizonte que se ha propuesto en el tiempo.

Según Porter (1985) La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

De acuerdo con lo anterior se propone los siguientes elementos de horizonte institucional para Mobleco S.A.S.

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y distribución de muebles para jardines infantiles y hogares, enfocados en brindarle a nuestros clientes una excelente calidad y variedad, con un servicio integro y constante durante todo el proceso de pre y post venta.

- **Visión**

Para el 2026 seremos una empresa reconocida en la industria mobiliaria a nivel regional y local, logrando posicionarnos en la vida de nuestros clientes como una empresa que provee la modernización y remodelación de jardines infantiles, hogares, garantizando la mejor calidad, exclusividad y diseño.

- **Valores de la empresa**

- **Calidad:** Factor importante que Mobleco presenta para conseguir un mayor rendimiento en sus proyectos comprometidos con la satisfacción del cliente.
- **Servicio:** En Mobleco nos preocupamos por brindar una atención integral orientada a cumplir las expectativas de los clientes siendo la prioridad su satisfacción.
- **Compromiso:** Nuestros clientes internos y externos son importantes, entendemos sus prioridades y enfocamos todos nuestros esfuerzos hacia la mejora continua, el trabajo bien hecho y el cumplimiento en nuestras actividades.
- **Honestidad:** Priorizamos la confianza y la sinceridad tanto en lo que se hace, se piensa y se ejecuta con el compromiso en cada uno de los proyectos que desarrollamos.
- **Confianza:** Desarrollo de procesos y proyectos con total transparencia, respetando de manera íntegra los aspectos legales y morales de todos los vinculados con la empresa.
- **Transparencia:** La comunicación organizacional, los procesos productivos, financieros y de relacionamiento son las prioridades para Mobleco donde todos somos importantes.

- **Organigrama**

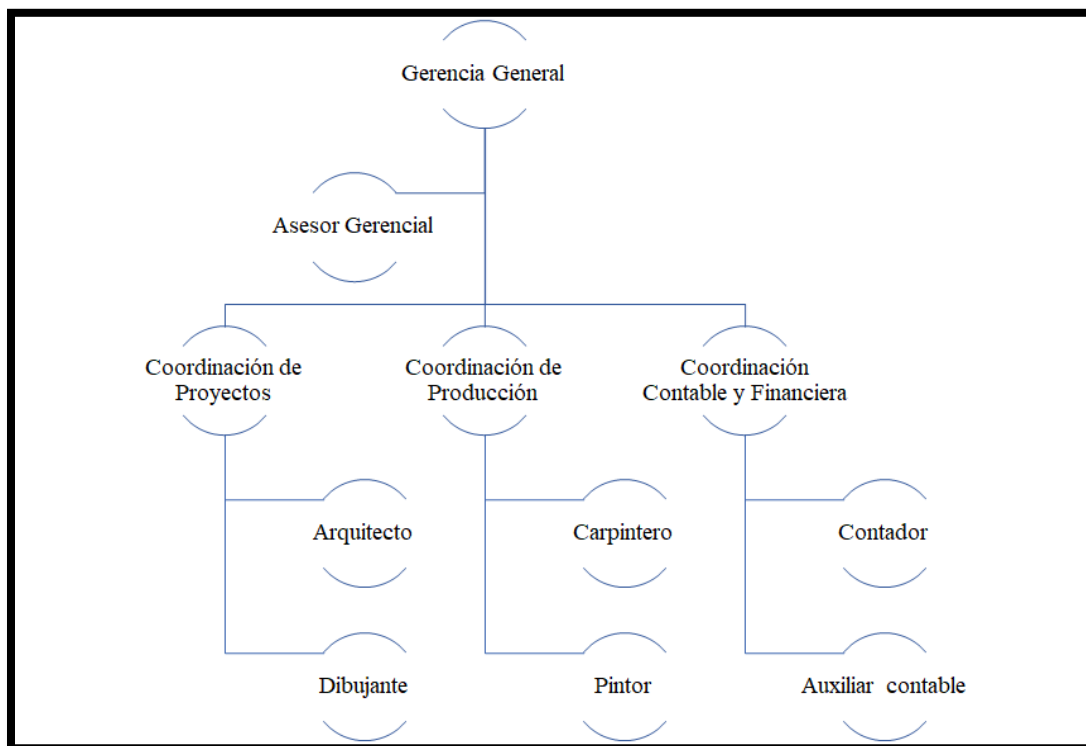
El organigrama es una herramienta gráfica de total importancia en las empresas ya que les permite dividir el trabajo de la organización y así especializando cada tarea que se tiene que realizar.

Según *Fleitman (2000)* un organigrama es la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2000, p. 246)

Después de realizar un análisis sobre el organigrama de la empresa, se pudo observar que Mobleco no cuenta con una claridad sobre los roles de cada cargo y no es práctica porque no cumplen con la línea de jerarquía respecto al nombre de los cargos perdiéndose así los recursos de la empresa.

Por ende, se propone un nuevo organigrama mejorando su estructura y definiendo claramente los cargos en cada área, *ver Ilustración 12*.

Ilustración 12 Organigrama nuevo



Fuente: Elaboración propia

3.2 Estrategias

Para el cumplimiento de las metas planteadas para Mobleco se han establecido las siguientes estrategias.

3.2.1 Estrategias de integración

Integración hacia adelante

- Mobleco debe adquirir un espacio más grande, acorde con las necesidades de producción, pensando en cada uno de los procesos que se manejan en la elaboración de muebles y en la seguridad de sus trabajadores.

- Creación de nuevos puntos de fabrica en diferentes partes de la región, para así lograr la expansión que tanto se espera.

3.2.2 Integración vertical hacia atrás

Es clave para desarrollar muebles de alta calidad y así darle cumplimiento a todos los requerimientos de los clientes; crear nuevas alianzas con proveedores de materia prima, como la madera que brinde una excelente calidad en el producto terminado, manteniendo su ventaja competitiva.

3.3.3. Estrategias de mercado

- ***Penetración***

Tener un profesional encargado de estudiar, analizar y aumentar la fuerza de venta con el fin de posicionar la marca a nivel local y regional.

- ***Desarrollo***

Es importante para el éxito y crecimiento de la empresa llevar un proceso de regionalización de Mobleco, imponiendo la calidad, diseño y exclusividad por los que se ha caracterizado, en caminando estos esfuerzos para pensar en el futuro en ser reconocidos nacionalmente

3.3.4 Estrategias de producto

Diversificación

Ampliación de su catálogo de productos, también a base de madera, tales como: camas, baños y cocinas

Desarrollo

La importancia de la innovación tanto en sus nuevos productos como los ya estandarizados en el mercado, es indispensable para el crecimiento de la empresa.

3.3.5 Estrategias de costos

Por mayor valor

Un precio acorde a la calidad y diseño ofrecido en cada uno de los proyectos de la empresa y que se ajuste a las necesidades de los clientes.

3.3.6 Estrategias de diferenciación

Para nichos

Consolidar su posicionamiento en el mercado de jardines infantiles y la línea hogar; con un catálogo más amplio que permita llegar a nuevos clientes y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Por venta masiva

La estandarización de los procesos que propicien la organización de la producción hasta la entrega final del proyecto acorde con lo previsto con los clientes propendiendo por la calidad y el cumplimiento.

3.3.7 Implementación administrativa

Planeación

Es necesario implementar la planeación estratégica propuesta, velando por el cumplimiento en los procesos y las estrategias propuestas.

Organización

La estructura organizacional, funciones, procesos y tareas deben estar claramente definidos de tal manera que permita que la empresa desarrolle oportunamente todos sus procesos, también

es importante brindarles capacitaciones a sus empleados las cuales cuenten con elementos propicios para la mejora de la productividad.

Ejecución

Tener en cuenta la calidad y la importancia que se da en cada uno de los procesos y áreas de la empresa de la empresa como un tema conjunto con el fin de cumplir los estándares del cliente.

Control

Otro aspecto clave es el control, no solo en la producción, si no en cada uno de los procesos internos de la organización, para así poder monitorear en qué se falla y qué decisiones tomar para la mejora de estas, esto aportando para el crecimiento de la empresa y su mejora continua.

3.3.8 Implementación funcional

Gestión Financiera

Gestionar los recursos financieros de la empresa tanto los que se tienen, como los que se necesite esto para evitar fracturas financieras en los procesos de la empresa.

Gestión Humana

Realizar contratos de trabajo a todo el personal de la empresa, con todas las condiciones que por ley se piden, esto con el fin de brindar seguridad a la empresa y a los empleados, siempre mantener motivados y capacitados a sus empleados para el crecimiento de estos.

Operaciones

Optimización y sistematización de procesos de producción para la mejora de tiempos de entrega.

CONCLUSIONES

Mobleco SAS es una MiPyMe perteneciente al sector Mobiliario ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual no contaba con un plan estratégico estructurado, esto causando una desorganización a la hora de definir su direccionamiento para el cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos y no logrando conseguir un posicionamiento significativo en el mercado mobiliario local.

Se realizó un diagnóstico externo e interno de la empresa para ver en qué condiciones se encontraba y sacar los factores de riesgo que estaban afectando su funcionamiento; dentro de estos análisis se realizaron matrices tales como: DOFA donde se tuvo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; seguido se realizó el cruce de estrategias FO, FA, DO, DA y se plantearon soluciones direccionadas al fortalecimiento y a al reconocimiento nacional de la empresa. Análisis de Porter donde se analizó el poder que Mobleco tiene frente a la competencia, llegando a la conclusión que a pesar de que la competencia en dicho sector es alta y que los competidores ofrecen productos con alto valor agregado, Mobleco tiene una gran oportunidad de posicionamiento. Diagnóstico externo analizando todos aquellos factores no controlables, donde se ve que a pesar de los económicos que pueden llegar a afectar su liquidez por incrementos en impuestos, materia prima, alzas en tasas de interés Mobleco cuenta con una capacidad de cubrimiento y posibilidad de seguir creciendo, frente a lo legal, ambiental y sociocultural cuenta con una clasificación positiva ya que existen leyes de ambientales y de emprendimiento a las que se pueden acoger, para su mejora y la satisfacción de sus clientes. matriz MPC donde se comparó a Mobleco con cuatro de sus más grandes competidores, donde cuentan con mayor o menor posicionamiento en el mercado, de aquí se llega a la conclusión de que Mobleco cuenta con

muchos factores positivos que los llevará a lograr el posicionamiento esperado en el mercado Nacional.

Seguido, se realizó la planeación estratégica donde se creó la misión, visión y valores de la empresa teniendo en cuenta su razón de ser, sus metas a corto, mediano y largo plazo y aquellos valores que siempre los han caracterizado

Por último, se realizó el planteamiento de estrategias teniendo en cuenta todos los procesos y áreas con los que debe contar una empresa dentro de ellos están las estrategias de mercado, producto, costos, diferenciación e implementaciones administrativas y funcionales.

RECOMENDACIONES

Después de realizar todo el proceso de la planeación estratégica para la empresa Mobleco se le sugieren las siguientes recomendaciones:

- Contratar un profesional experto en planeación estratégica a fin de dar seguimiento al plan propuesto y cumplimiento de las estrategias propuestas.
- Proponer el diseño de la página web de Mobleco para presentar nuevos proyectos y acercarse a los clientes, cotizar proyectos, con una presentación muy dinámica.
- Creación y constante interacción en redes sociales para aumentar la publicidad de la empresa, llegando a más clientes.

REFERENCIAS

- Arcila, C., & Contreras, L. M. (2017). *Repositorio U Sergio Arboleda*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1165/Redise%C3%B1o%20del%20sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20para%20la%20empresa%20CAM%20Multiservicios%20S.A.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Manuales CEPAL*, 17-23.
- Cajal, A. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc graw hill.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Sincelejo-Sucre- Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Díaz, C. (2015). Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes. *Universidad de Pamplona*, 4-25.
- El Tiempo. (26 de Diciembre de 2019). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: Interamericana .
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*.
- Franklin, E. B. (1998). *Organizacion de Empresas*. México: McGRAW-HILL.
- Galindo, L. M., & García Martínez, J. (1997). *Fundamentos de administracion*. Trillas.
- Gavilán, Y. (2001). Planeación Estratégica. *Tesis Digitales UNMSM*, 5-11.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Hernandez, R. (2014). *uca.ac.ar*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- ISO. (2019). *ISO Tools Excellence*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de <https://www.isotools.org/normas/calidad/#>
- Jimenez, R. (2017). *Introducción a la contaminación de suelos*. España: Mundi-Prensa.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lopez, M. E. (Junio de 2013). *Itso.mix*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Luna, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. Mexico: Patria.

- MINCIT. (06 de Junio de 2019). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Ordoñez, R. (2016). *Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo*. Bogotá-Colombia: UNIMINUTO.
- Ospina, I. M. (2018). *Universidad Agraria*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/367/OspinaPantoja-IreneMarcela-2018.pdf;jsessionid=A5135EFA9F1276D14DD0134FE205847A?sequence=1>
- Peñaranda, S. (2015). *Tangara*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf>
- Pimentel Villalaz, L. (septiembre de 1999). *Unipamplona* . Obtenido de • http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pimentel, L. (1999). *Universidad de Pamplona*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Procolombia . (21 de 02 de 2019). *procolombia.com*. Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>
- Rincón, D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Robbins, s. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. Mexico: Person.
- Serna, H. (1994). *Gerencia Estrategica*. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Serna, H. (1994). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C: 3R Editoriales.
- Tovar, C. C., & Zorro, M. Á. (2012). *Universidad de la Salle*. U. La Salle.
- Venegas, P. (2004). *Planificación Educativa*. San José - Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Zapata, M. I. (2013). *Sistemas de planeación de recursos de las empresas públicas*. México: Itson. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

ANEXOS

Encuestas

Tabla 6 Encuesta a trabajadores

¿Hace cuánto trabaja en Mobleco?	¿Actualmente usted tiene un contrato de trabajo? Si o No ¿Qué tipo de contrato?	¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?	¿Cuenta con buena comunicación con su jefe y compañeros?	¿Considera usted que a Mobleco le hace falta algún tipo de recurso? ¿Cual?	¿Cómo ve usted a la empresa?	¿Cómo cree usted que los clientes ven a Mobleco?
2 años con 10 meses	No	Fabricante en muebles e instalador	Si	Si	Bien con muchos proyectos al futuro	Muy cumplido con una buena calidad de trabajo y buen trato
9 meses	No	Área de pintura	Si	Si	Bien, pero en el área de pintura se requiere un local	Complaciente con sus clientes y con un buen acabado en sus trabajos
4 años	Si verbal	Jefe de producción	Si claro	Si	En crecimiento	Cómo una microempresa
3 años	No verbal	Socio-trabajador	Si	Si	Bien	Una buena empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Encuesta a clientes

Nombre	¿Considera que su empresa tiene un reconocimiento en el mercado? Si, no, ¿Por qué?	¿Cómo ve su empresa en 5 años?	¿Cuál es el valor agregado que ofrece Mobleco al mercado?	¿Cuál o cuáles son sus mayores competidores actualmente?	¿Tiene definida alguna estrategia para dar a conocer a Mobleco en el mercado?
Óscar Vargas	Si. En el sector de la construcción, arquitectura y diseño.	Siendo una mediana empresa, dotada de maquinaria semiautomática y estandarizada en todos los aspectos.	Personalización del mobiliario y producción. Flexibilización en materiales.	Agencias de diseño. Empresas medianas y pequeñas de Bogotá como: carpintería fina Bogotá, Capital Design entre otras.	Definida no. Sencillamente el uso de redes sociales y el vos a vos.
Karen Cruz	Si, porque la calidad que se maneja es alta y estoy hace que los clientes nos recomienden. Con el paso del tiempo, eso se traduce en reconocimiento	Con más trabajadores en un espacio más amplio. Con menor margen de error que ahora.	La calidad con que se hace cada proyecto. Las instalaciones que se realizan son limpias. La calidad humana con que contamos, pues son personas de confianza y entrega.	Empresas de diseño que ofrecen el servicio de renderizado, producción e instalación. Estamos en el medio de la carpintería de barrio y la empresa grande de instalaciones en serie	Por ahora no. Estamos limitados al vos a vos y a que sean los clientes quienes llegan a nosotros.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Encuesta a directivos

¿Hace cuánto es cliente de Mobleco?	¿Se encuentra satisfecho con la atención recibida por parte de los directivos y trabajadores de Mobleco?	¿Considera que Mobleco es una empresa reconocida en el mercado? ¿La empresa o sus productos generan un valor agregado?	¿En algún momento la empresa le ha incumplido o se ha demorado en las entregas de los proyectos?	¿Cómo le parece la calidad de los productos?	¿Recomendaría a Mobleco con sus conocidos? Si o No ¿Por qué?
7 años	Si	Si	No. Por el contrario, sus entregas son oportunas	Son de excelente calidad y el diseño es innovador	Si. Porque es una compañía colombiana y me gusta mucho la asesoría, los diseños y la calidad de los productos.
5 años	Si	No considero que sean tan conocidos, y si creo que la empresa y sus productos generen un valor agregado	Si, han Sido un poco incumplidos	Excelente	Si, ya que es un buen trabajo una gran accesoria y excelente calidad en sus materiales
10 años aproximadamente	Si. Siempre se caracterizan por sé muy cumplidos y mucha calidad en el producto que ofrecen	Si. sin indispensables para la vida y trabajo cotidiano	No. siempre se caracterizan por su cumplimiento y calidad.	Muy buena. La materia prima que usan es muy buena y el diseño igual	Si. Siempre, ya que tienen mucha calidad en sus productos. Cumplen los tiempos y sin muy profesionales
Hace aproximadamente tres años	Si	Si	No	Buenos	Si totalmente, Porque manejan materiales de buena calidad y porque sus diseños son innovadores
4 años	Si	Si	Atrasos normales	Buena	Si, son buenos en lo que hacen.
5 años	Si	Si	No, pero en una ocasión no respondieron a mi solicitud de un trabajo de menor escala.	Buena	Si

Fuente: Elaboración propia

a