

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SANTANDEREANA DE MADERAS  
S.A.S. A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DIANA XIMENA RICO ROMÁN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA  
2.016

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SANTANDEREANA DE MADERAS  
S.A.S. A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DIANA XIMENA RICO ROMÁN

Proyecto de grado para optar al título de  
Magister en Gerencia de Negocios - MBA

Directora  
AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA  
Doctora en Ciencias Económicas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA  
2.016

## DEDICATORIA

A mis padres.  
No sería la mujer que soy hoy  
sin su apoyo y amor incondicional.

“Un buen padre vale por cien maestros”  
Jean Jacques Rousseau

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos en la empresa Santandereana de Maderas SAS, quienes fueron de gran ayuda en la realización de este proyecto.

A la doctora Aura Cecilia Pedraza Avella, directora de mi trabajo de grado, por su tiempo, dedicación y contribución para el desarrollo de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN.....	17
1. OBJETIVOS.....	18
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
2.1. PLANTEAMIENTO.....	19
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	21
3. MARCO DE REFERENCIA.....	22
3.1 MARCO CONCEPTUAL .....	22
3.2 MARCO TEÓRICO.....	23
3.2.1 Definición de la estrategia.....	23
3.2.2 Evolución y conceptualización del direccionamiento estratégico.....	24
3.2.3 Etapas del direccionamiento estratégico.....	26
3.2.3.1 Diagnóstico estratégico.....	26
3.2.3.2 Formulación estratégica.....	27
3.2.3.3 Implantación estratégica.....	28
4. METODOLOGÍA .....	30
4.1 Diagnóstico estratégico.....	30
4.1.1 Diagnóstico externo .....	30
4.1.2 Diagnóstico interno .....	31
4.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	31
4.3 IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
4.4 CONTROL ESTRATÉGICO.....	32

5. CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	34
6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	35
6.1. RAZÓN SOCIAL.....	35
6.2. OBJETO SOCIAL.....	35
6.3. REPRESENTANTE LEGAL.....	35
6.4. TAMAÑO.....	35
6.5. ORIGEN DE CAPITAL.....	35
6.6. ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	36
6.7. CONSTITUCIÓN LEGAL.....	36
6.8 UBICACIÓN.....	36
6.9 PRODUCTOS.....	36
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	37
7.1 ANÁLISIS EXTERNO .....	37
7.1.1 Factores políticos.....	37
7.1.2 Factores económicos.....	39
7.1.3 Factores sociales .....	42
7.1.4 Factores tecnológicos .....	44
7.1.5 Factores ambientales.....	44
7.1.6 Factores legales.....	45
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA MADERAS Y MUEBLES .....	46
7.2.1 Cadena logística de producción.....	48
7.3 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA.....	49
7.3.1 Tasa de crecimiento potencial .....	50
7.3.2 Amenaza de nuevos competidores.....	50
7.3.3 Rivalidad entre los competidores .....	52
7.3.4 Presión de productos sustitutos.....	54
7.3.5 Poder de negociación de los clientes.....	55
7.3.6 Poder de negociación de los proveedores.....	56
7.3.7 Refinamiento tecnológico de la industria e Innovación .....	58
7.3.8 Capacidad directiva .....	58
7.3.9 Presencia pública.....	59
7.3.10 Conclusión de las cinco fuerzas de Porter.....	61

7.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM.....	61
7.5 ANÁLISIS INTERNO.....	63
7.5.1 Ciclo de vida .....	63
7.5.2 Crecimiento de utilidades anuales.....	65
7.5.3 Matriz de crecimiento.....	65
7.5.4 Razones financieras.....	66
7.5.5 Flujo de caja.....	69
7.6 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	70
7.7 ANÁLISIS DOFA .....	73
7.8 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES .....	76
7.8.1 Análisis de vulnerabilidad.....	78
8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	80
8.1 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	80
8.1.1 Ideología central. . .....	80
8.1.1.1 Valores corporativos .....	80
8.1.1.2 Principios corporativos. ....	81
8.1.1.3 Nueva Misión .....	82
8.1.2 Nueva Visión.....	83
8.2 MATRIZ DE ANSOFF.....	83
8.3 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	84
8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	85
8.5 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	87
8.6 METAS ESTRATÉGICAS.....	89
8.7 ORGANIGRAMA.....	93
8.8 MAPA ESTRATÉGICO.....	94
9. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.....	96
9.1 MATRIZ DE PROYECTOS .....	96
9.2 PLANES DE ACCIÓN .....	98
9.3 DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN.....	101
10. CONTROL ESTRATÉGICO.....	102
10.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	102

11. CONCLUSIONES.....	106
12. RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	117

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1 Niveles del diagnóstico estratégico.....	26
Figura 2 Matriz de Ansoff.....	28
Figura 3 Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI).....	33
Figura 4 Modelo de direccionamiento estratégico.....	33
Figura 5 Empresas de la industria maderera según tamaño.....	47
Figura 6 Cadena productiva de las empresas aserradoras .....	49
Figura 7 Empresas de la industria maderera según edad.....	51
Figura 8 Empresas de la industria madera en el área metropolitana.....	52
Figura 9 Empresas de la industria madera en Bucaramanga.....	52
Figura 10 Usos de la madera aserrada en Colombia .....	56
Figura 11 Cinco fuerzas de Porter .....	60
Figura 12 Ciclo de vida. ....	64
Figura 13 Crecimiento de ventas subsector vs Santandereana de Maderas S.A.S. .....	64
Figura 14 Crecimiento de utilidades subsector vs Santandereana de Maderas S.A.S.....	65
Figura 15 Matriz de crecimiento de Santandereana de Maderas S.A.S.....	66
Figura 16 Gráfica PEEA .....	77
Figura 17 Gráfica de vulnerabilidad de Santandereana de Maderas SAS.....	79

Figura 18 Matriz Producto – Mercado de Ansoff.....	84
Figura 19 Organigrama de Santandereana de Maderas SAS.....	93
Figura 20 Mapa estratégico de Santandereana de Maderas SAS.....	95
Figura 21 Difusión de la estrategia.....	101

## LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1 Crecimiento de constitución de empresas en la industria .....	53
Cuadro 2 Participación de mercado en el subsector.....	54
Cuadro 3 Área forestal en Colombia.....	58
Cuadro 4 POAM de Santanderena de Maderas SAS. ....	62
Cuadro 5 PCI capacidad directiva.....	70
Cuadro 6 PCI capacidad competitiva.....	71
Cuadro 7 PCI capacidad financiera .....	71
Cuadro 8 PCI capacidad tecnológica.....	72
Cuadro 9 PCI capacidad de talento humano.....	72
Cuadro 10 Matriz de impactos DOFA .....	73
Cuadro 11 Matriz DOFA .....	75
Cuadro 12 Matriz PEEA de Santandereana de Maderas SAS .....	76
Cuadro 13 Diagrama de vulnerabilidad .....	78
Cuadro 14 Matriz axiológica .....	81
Cuadro 15 Matriz de proyectos .....	96
Cuadro 16 Planes de acción.....	99
Cuadro 17 Criterios de ponderación de objetivos.....	103
Cuadro 18 Cuadro de Mando Integral.....	104

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Consentimiento informado.....	118
Anexo B. Encuestas.....	119
Anexo C. Formatos de auditoría interna .....	131
Anexo D. Cuestionario estilo de decisión.....	137
Anexo E. Gráfica resultado estilo de decisión.....	139
Anexo F. Perfil de la industrias aserradora de madera .....	139
Anexo G. Estados financieros.....	141
Anexo H. Planes de acción.....	145
Anexo I. Ficha técnica de indicadores.....	158

## RESUMEN

**TÍTULO:** DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SANTANDEREANA DE MADERAS S.A.S. A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL \*

**AUTOR:** DIANA XIMENA RICO ROMÁN\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Direccionamiento, estrategia, DOFA, planes de acción, filosofía empresarial, mapa estratégico, Cuadro de Mando Integral

### DESCRIPCIÓN:

El propósito de presente proyecto es la formulación del direccionamiento estratégico de Santandereana de Maderas SAS, de forma que le permita fijar un rumbo claro de acción para la consecución de su visión corporativa, a través de una estrategia enfocada en la creación de valor para el cliente.

El proceso comienza con un análisis del entorno de la empresa para identificar sus oportunidades y amenazas y de una auditoría de sus capacidades internas, para identificar sus debilidades y fortalezas. Estos análisis se resumen en las matrices POAM y PCI, que luego son consolidadas en la matriz DOFA. Posteriormente se abarca la formulación estratégica, donde la misión y visión empresarial son rediseñadas, los principios, valores, políticas, objetivos alineados con la visión son definidos y la estrategia que guiará a la empresa en la creación de valor para sus accionistas es seleccionada.

La implementación de la estrategia es materializada con la construcción de cuatro proyectos estratégicos y planes de acción para llevar a cabo dichos proyectos. Para el control y seguimiento de la estrategia se diseña un Cuadro de Mando Integral, en el cual se contempla los objetivos estratégicos para cada perspectiva (financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje); los indicadores con metas de alcance para cada objetivo; la frecuencia de medición de los indicadores; y el responsable de la medición de cada indicador.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomécanicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Directora PhD. Aura Cecilia Pedraza Avella.

## ABSTRACT

**TITLE:** STRATEGIC DIRECTION OF SANTANDEREANA DE MADERAS S.A.S. USING THE BALANCED SCORECARD TOOL \*

**AUTHOR:** DIANA XIMENA RICO ROMÁN\*\*

**KEYWORDS:** Direction, strategy, SWOT, action plans, organizational philosophy, strategy map, Balanced Scorecard.

### CONTENT:

The purpose of this project is to describe the strategic direction of Santandereana de Maderas SAS, so that enables the company to set a clear path to achieve its corporate vision statement, through a strategy focused on creating customer value.

The process starts with an environmental scan to identify the company's opportunities and threats, and an internal capabilities analysis to identify its weaknesses and strengths. These analyses are summarized in an Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP) and a capabilities assessment profile, which are afterwards consolidated in a SWOT matrix. Subsequently the strategy plan is developed, where the corporate mission and vision statements are redesigned, principles, values, policies and objectives aligned to the vision statement are defined, and the strategy that will guide the company to shareholders value creation is selected.

The strategy implementation is materialized into the development of four strategic projects and action plans to execute those strategic projects. In order to control and track the strategy performance, a Balanced Scorecard is designed, which contains the strategic objectives for each perspective (financial, customer, internal business process and learning); the measures with targets for each objective; the measurement frequency; and the person responsible for each measure.

---

\* Graduate thesis paper

\*\* Faculty of Physical Mechanical Engineering. Department of Industrial and Business studies. Master Business Administration. Director PhD. Aura Cecilia Pedraza Avella.

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa cuando Colombia entró a hacer parte de la economía global con la apertura económica, las empresas nacionales han tenido que adaptarse rápidamente con los cambios a su alrededor para poder competir y subsistir.

Los directivos de las organizaciones que se ven enfrentados a un entorno dinámico, complejo y en constante cambio, deben generar planes a largo plazo que les permita anticiparse y estar preparados ante situaciones adversas, y de tal modo, poder lograr el crecimiento de sus empresas y ser exitosas a lo largo del tiempo.

Santandereana de Maderas S.A.S es una empresa familiar y sus directivos no cuentan con conocimientos teóricos administrativos, por tanto las decisiones gerenciales son tomadas basadas en el día a día y puramente en la intuición y experiencia adquirida. La falta de una dirección gerencial ha dejado a la empresa expuesta a cambios en su entorno interno y externo, que pueden poner en riesgo la sostenibilidad de la misma y la rentabilidad de sus socios.

Este proyecto plantea un diseño de dirección estratégica a través de un Cuadro de Mando Integral, que ayude a la empresa a tener un rumbo claro de acción para los próximos diez años, mediante la definición de su razón de ser, sus metas y objetivos corporativos, así como del establecimiento de estrategias que lleven al logro de esos objetivos planteados y de la formulación de índices de gestión que faciliten el control del mismo.

El direccionamiento fue llevado a cabo en cuatro etapas durante el periodo de un año: el diagnóstico estratégico, la formulación estratégica, la implementación y el control de la estrategia.

Con la implementación de la dirección estratégica se espera que la empresa tenga claro quiénes son, para dónde van, cómo van a alcanzar sus metas propuestas y lograr ventajas competitivas, que aseguren el crecimiento de la organización y generen valor para sus socios, empleados, proveedores, gobierno y la comunidad en general.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa Santandereana de maderas S.A.S, que le permita crear ventajas competitivas y así asegurar su sostenibilidad.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar debilidades, amenazas, amenazas y fortalezas mediante un diagnóstico interno y externo de la empresa.
- Definir la misión, visión, principios y objetivos corporativos de la empresa Santandereana de Maderas S.A.S., que sean coherentes con el diagnóstico realizado.
- Establecer la posición estratégica de la empresa basada en el diagnóstico de su entorno, capacidad estratégica, expectativas y propósitos.
- Formular estrategias que permitan a la empresa lograr los objetivos propuestos, crear una ventaja competitiva y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.
- Construir planes de acción e indicadores de gestión mediante el diseño de un tablero de mando, para el desarrollo y control futuro de las estrategias propuestas.

## 2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO

Santandereana de Maderas S.A.S es una empresa pequeña<sup>1</sup>, familiar de tipo industrial y comercial, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander, con una trayectoria de 18 años. La empresa ofrece madera para la construcción y productos relacionados con la madera, y cuyo mercado es conformado especialmente por los sectores de la construcción y el avícola. Se fundó en febrero de 1997 en una sociedad limitada, integrada por cuatro personas de dos familias diferentes: una pareja de esposos, el Señor Gilberto Rico y la Señora Elba Román, y dos hermanos, los señores Alfonso y Alfredo Amaya, que se unieron teniendo como proyecto su crecimiento personal, la generación de empleo y situarse como una de las empresas más grande del sector maderero en Bucaramanga, brindando mayores alternativas tanto en productos como en precios.

En el año 2002 después de haberse consolidado poco a poco tras cinco años de arduo trabajo, el señor Alfredo decide vender sus acciones para emprender nuevos rumbos, quedando la sociedad formada por los dos esposos y solo uno de los hermanos. En el año 2004 al ver los propietarios que la empresa estaba generando buena rentabilidad y había ganado una buena participación en el mercado, se embarcan un nuevo proyecto y abren una sucursal, generando empleo para diez personas más. Sin embargo, en febrero de 2014 la pareja de esposos quienes eran socios mayoristas, deciden acabar la sociedad con el tercer asociado y convertir la empresa en netamente familiar, otorgando la parte accionaria del socio saliente a sus tres hijos. La empresa pasó de ser una Sociedad Limitada a una Sociedad por Acciones Simplificada, SAS, y dentro de la negociación con el socio saliente, las dos bodegas quedaron divididas, una para los actuales propietarios y la sucursal para el ex propietario. Actualmente Santandereana de Maderas S.A.S cuenta con 15 empleados, de los cuales 6 pertenecen al área administrativa y 9 al área de producción.

La empresa pasó de ser una Sociedad Limitada a una Sociedad por Acciones Simplificada, SAS, y dentro de la negociación con el socio saliente, las dos bodegas quedaron divididas, una para los actuales propietarios y la sucursal para el ex

---

<sup>1</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 de 2000 (10, Julio, 2000). Diario Oficial. Bogotá, 2000. no. 44.078. [citado en enero de 2015] Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>>

propietario. Actualmente Santandereana de Maderas S.A.S cuenta con 15 empleados, Los propietarios de la empresa no cuentan con conocimientos teóricos administrativos y por tanto, no existe ninguna planeación que guíe la toma de decisiones a largo plazo, realizando una gestión empírica-emocional basada en el día a día.

Hasta el momento no se ha hecho un diagnóstico interno y externo de la empresa y el sector, desconociendo sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Así mismo, no se ha definido la misión, visión, principios, objetivos corporativos, ni se han establecido indicadores de gestión, que permitan a la empresa ajustar procesos de producción, administrativos y financieros inadecuados o estrategias mal planteadas, que pueden entorpecer el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

Acorde con el objetivo principal de generar utilidades y ser sostenible, es clara la necesidad de crear un direccionamiento estratégico compartido a todos los empleados, que ayude a la empresa a conocer el desempeño de su gestión, clarificar sus metas, establecer estrategias y planes de acción, que le brinden herramientas para la toma de decisiones en un mundo globalizado y con condiciones cambiantes, de modo tal, que pueda enfrentar situaciones de incertidumbre, prever acontecimientos futuros y le posibilite ser competitiva.

Según reporte del DANE analizando el resultado del PIB por grandes ramas de actividad en el primer trimestre de 2014, el sector de la construcción creció en 17,2% y el sector avícola creció en 5,5%, con respecto al mismo periodo de 2013. Al comparar el comportamiento del primer trimestre de 2014 con el trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado del sector de la construcción creció 23,5%<sup>2</sup> y el avícola en 0,4%. Estos resultados reflejan el buen momento por el que está pasando el sector de la construcción especialmente, siendo las empresas constructoras quienes representan los clientes de la empresa en su mayoría y quienes aportan en mayor porcentaje a los ingresos de la misma.

Por tanto, el crecimiento potencial de su principales clientes son un estímulo para la empresa a la hora de establecer su direccionamiento estratégico, y de tal forma, aprovechar oportunidades de crecimiento, al implementar estrategias que le permitan diferenciarse de otros competidores ofreciendo el mismo producto, en un sector altamente competido de Santander: “Si todos los competidores se

---

<sup>2</sup>Boletín del DANE, cuentas trimestrales del Producto Interno Bruto (PIB) primer trimestre de 2014. [citado en enero de 2015]. Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_ltrime14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf)>

disputan el mismo espacio del mercado solo unos pocos ganan, pierde la sociedad y pierde la economía. Pero si cada competidor desarrolla su propio nicho de mercado, todos ganan, la sociedad se diversifica y es más productiva. Así la economía será mucho más dinámica” (John Nash, 1950).

## **2.2 JUSTIFICACIÓN**

Las empresas son enfrentadas permanentemente a cambios constantes, situaciones de incertidumbre y un entorno mucho más competitivo, que les exige adaptarse rápidamente, explorar posibles situaciones futuras y plantear opciones que le permitan competir, sobresalir en el mercado, generar utilidades y perdurar en el tiempo.

Para que las organizaciones logren ser exitosas, crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, necesitan tener claro hacia dónde van, y esto es, definir su direccionamiento estratégico (Serna, 2008).

Al definir quiénes son, para dónde van, cuáles son sus metas y cuál es su entorno, las empresas pueden implantar herramientas y estrategias que las dirijan hacia su posicionamiento deseado, y como señala Ansoff (1997), alcanzar el logro futuro de los objetivos de la organización.

Para Andrews (1980), las ventajas del pensamiento estratégico y la dirección estratégica incluyen, proporcionar una mejor guía a la organización sobre qué está tratando de hacer y lograr, hacer que la alta dirección esté atenta ante nuevas oportunidades y amenazas, así como que destine recursos a áreas productivas y de apoyo a la estrategia.

Es importante recalcar que para que las estrategias planteadas sean exitosas, se requiere de la comprensión y compromiso de toda la organización que debe estar alineada hacia un propósito común, tal como lo señala David (2003), “cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla”.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO CONCEPTUAL

La definición de los conceptos fundamentales del direccionamiento estratégico se extrae del libro Gerencia estratégica de Humberto Serna (2008):

- Misión: Expresa la razón de ser de un negocio en todas sus dimensiones, formulando los propósitos, tareas y actores involucrados en el logro de los objetivos empresariales.
- Visión: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere estar la empresa en un futuro no mayor a 5 años.
- Objetivos globales: Resultados a largo plazo que una organización espera alcanzar para lograr su misión y visión.
- Planes de acción: Tareas para cada área o unidad necesarias para concretar las estrategias de un plan operativo, y que debe permitir su monitoria, seguimiento y evaluación.
- Índice de gestión: Resultado de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.
- Principios: Valores y creencias que definen lo que es importante en la organización.
- Valores: Creencias fundamentales acerca del negocio y la gente que guía la estrategia organizacional.
- Fortalezas: Actividades y atributos internos que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos en una organización.
- Debilidades: Actividades o atributos internos que dificultan el éxito en una organización.
- Oportunidades: Eventos o tendencias en el entorno que si se aprovechan en forma oportuna, pueden beneficiar el desarrollo de una empresa.

- Amenazas: Eventos o tendencias en el entorno que pueden dificultar, limitar o inhibir el desarrollo operativo de una empresa.

## 3.2 MARCO TEÓRICO

**3.2.1 Definición de estrategia.** El término estrategia proviene de la palabra griega *estrategos* o el arte del general en la guerra, y proviene de la fusión de *stratos* (ejército), y *agein* (conducir). (Aguilera, 2010)

El origen de la estrategia empresarial se localiza en el campo militar, con una gran influencia del libro *El arte de la guerra* de Sun Tzu escrito en el año 300 a.n.e<sup>3</sup>, donde daba gran importancia a la conducta racional y planificada en las operaciones militares y señalaba lo fundamental de tomar decisiones rápidas basado en información completa del enemigo, logrando el objetivo con el menor esfuerzo y daño posible. (Bueno, 1993)

Posteriormente, se introduce en el ámbito académico con la Teoría matemática de los Juegos, iniciada en 1928 por John Von Neumann y en compañía con Oskar Morgenstern, publicada en 1944, ofreciendo un conjunto completo de instrucciones que indican cómo actuar en todas las circunstancias posibles de una partida (McKinsey, 1960 citado por Bueno, 1993).

Ronda y Marcané (2004), en su revisión literaria de 36 definiciones del concepto de estrategia, abordada por autores en el periodo comprendido entre 1962 y 2002, agrupan los conceptos en tres categorías:

1. Relacionados con la interacción empresa entorno, donde surge la dirección estratégica como necesidad de una herramienta que facilite la adaptación de la organizaciones ante cambios turbulentos en el entorno, y al mismo tiempo garantice la productividad. En este grupo se encuentran autores como Tabatomi (2003), Ansoff (1976), Hoffer y Schendel (1978), Quinn (1991), Mintzberg(1994), Le Blanc (2003), Harper (2003), Saravia (2003), Certo (1994) y Wright (1994).
2. Referenciando a la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Aquí se reúnen autores como Andrews (2003), Menguzzatto (1995), Paz (2003), Halten (2003), Stoner (1989), Koontz (1994), Steiner (1996), Porter (1985) y Lambin (2003).

---

<sup>3</sup> El libro se dio a conocer en el Occidente a partir de 1772, cuando se tradujo del chino por el Padre Amiot. (Bueno, 1993)

3. Centrando la estrategia en términos de competencia. Se refieren a Quinn (1991), Porter (1985), Mintzberg (1994), Ohmae (2003), Harper y Londoño (2003).

En términos generales se puede concluir que la estrategia es la determinación de objetivos y metas a largo plazo, que requieren la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para que la empresa logre dichas metas (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Bueno, 1991). Así mismo, la estrategia empresarial define el tipo de negocio que la organización quiere ser y la naturaleza de la contribución que intenta aportar a las partes interesadas (Andrews, 1980; Bueno, 1991). A este concepto Porter (1980), añade que es la forma de relacionar a la empresa con su entorno y comprende las acciones necesarias para obtener un rendimiento superior al hecho inicialmente por la empresa, y que además, define la ventaja defendible frente a las fuerzas competitivas de su sector, como respuesta a la clase de negocio que la empresa es y la que quiere llegar a ser. (Bueno, 1991; Drucker, 2007)

**3.2.2 Evolución y conceptualización del direccionamiento estratégico.** El pensamiento estratégico se remonta a los escritos de Chandler (1962), Tilles (1963), Ansoff (1965), Andrews (1971), entre otros, en los años sesenta cuando surge el “paradigma de la estrategia empresarial”, como una forma de dirigir el crecimiento de una nueva demanda originada a raíz de factores políticos (el papel de los bloques de la primera a la segunda guerra mundial), factores sociales (sociedad post-industrial), factores económicos (desarrollo del capitalismo, nuevos mercados y nuevo comercio mundial), y la excesiva regulación en el mercado norteamericano.

Como consecuencia de la crisis industrial a finales de los setenta, el enfoque estratégico sufrió una revisión metodológica importante, dando lugar al sistema de planificación estratégica, y a partir de los ochentas con Ansoff y seguido con Porter en los noventas, surge una forma de planificar tanto a corto como a largo plazo, incluyendo en todo el proceso de dirección el enfoque estratégico, que se configura como un curso de acción de la empresa ante un entorno complejo y dinámico o altamente competitivo. (Bueno, 1993)

Mientras la planeación estratégica representaba un sistema estructurado a largo plazo, en el que se requería de varios periodos económicos para ser llevado a la práctica, y se hacía énfasis en la formulación de la estrategia, la dirección estratégica se configura como un sistema de planeación menos estructurado que requiere la integración total entre los participantes de la organización; más flexible y creativo por la interrelación de las amenazas y oportunidades con su entorno más complejo, diverso y cambiante, que demandan por tanto acciones rápidas para evitar mayores costes e impactos negativos; y donde tanto la formulación como la implantación de la estrategia son elementos importantes. (Bueno, 1993)

La estrategia es por tanto, la base del direccionamiento estratégico que surge de la necesidad de las empresas para adaptarse ante cambios constantes en su entorno. Con este proyecto, se pretende identificar procesos críticos y trazar un rumbo de crecimiento sostenible para las organizaciones, mediante la detección de cambios externos e internos, y de esta forma, establecer rápidamente planes de acción que ayuden a la toma de decisiones gerenciales, que disminuyan impactos negativos en momentos de incertidumbre (Bueno, Dalmau, & Renau, 1993) y tal como enuncia Ansoff (1997), permita el logro futuro de los objetivos de una organización.

Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), el direccionamiento estratégico es el manejo de una empresa basado en un plan estratégico explícito, que logre el reconocimiento y la participación real de todo el personal que está encargado de ejecutarlo.

Dess y Lumpkin (2003) y Jarillo (1992), coinciden en que la dirección estratégica debe ser el resultado de analizar, tomar decisiones y ejecutar acciones que conlleven a crear y mantener ventajas competitivas. En la etapa del análisis se examinan la misión, visión, objetivos estratégicos y se diagnostica la organización interna y externamente. En la toma de decisiones se consideran las opciones que dirijan a la empresa hacia el tipo de empresa en el que debería competir e indican cómo competir. Por último, en la ejecución de acciones se implementan aquellas que respondan las preguntas básicas de la compañía y que estén encaminadas al logro de sus metas estratégicas.

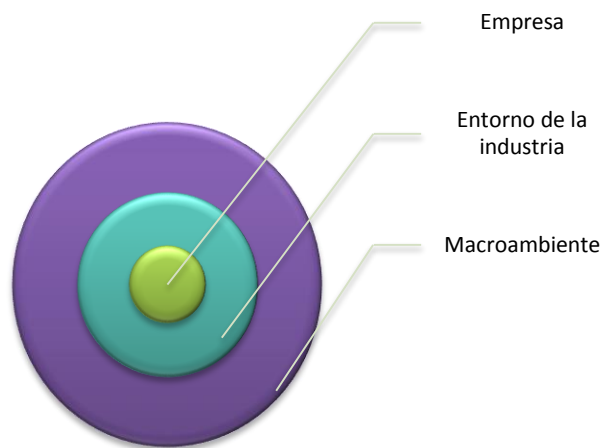
Ansoff (1990), al introducir una matriz que examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado, permite diseñar proyectos y planes de acción de la compañía teniendo en cuenta la penetración al mercado, desarrollo de producto, desarrollo del mercado y la diversificación, en el escenario actual y en uno nuevo.

Finalmente, el Grupo Consultor de Boston (BCG por su nombre en inglés), desarrolla un análisis de portafolio competitivo basado en la curva de experiencia de un bien o servicio y examina la mezcla de participación de la empresa y su tasa de crecimiento en la industria, que facilite un logro más eficiente y eficaz de los objetivos corporativos. El grupo consultor clasifica el portafolio en productos con alto crecimiento y participación de mercado, denominados *estrella*; aquellos que con un crecimiento más lento y alta participación llamados *vacas lechera*; productos *interrogantes* con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado; y productos *perros rabiosos* con bajo crecimiento y baja participación en el mercado (Serna, 2008).

### 3.2.3 Etapas del direccionamiento estratégico.

**3.2.3.1 Diagnóstico estratégico.** Para Ronda y Marcané (2004), el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, la existencia de debilidades o fortalezas en el aspecto interno, y de amenazas o fortalezas en el externo. Así mismo, plantean tres niveles del diagnóstico estratégico (Figura 1):

Figura 1: Niveles del diagnóstico estratégico



Fuente: RONDA y MACARNÉ, (2004)

El diagnóstico del macroentorno está conformado por factores que pueden afectar a la empresa, y están definidas en el marco PESTAL<sup>4</sup> que las clasifica en fuerzas políticas, tecnológicas, económicas y sociales. En el entorno de la industria o microentorno se analizan las cinco fuerzas evaluadas por Porter<sup>5</sup>, constituidas por las barreras de entrada, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad de los competidores existentes y los productos sustitutos. Dentro del análisis del entorno se establecen los factores clave de éxito, o condiciones en el sector industrial necesarias para un desempeño exitoso, con la ayuda de un *benchmarking* con los mejores del sector. Así mismo, se determinan las oportunidades y amenazas de la empresa en el sector, consolidándose en la matriz POAM, o perfil de oportunidades y amenazas en el medio. Después de determinar las oportunidades y amenazas, se identifican las competencias básicas de la empresa y se formula el perfil de

<sup>4</sup> JHONSON, G., SCHOLE, K., & WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. Madrid. Pearson Education, S.A., 2006. p.68

<sup>5</sup> PORTER, Michael E. (1980) adaptado por JHONSON, G., SCHOLE, K., & WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. Madrid. Pearson Education, S.A., 2006. p.79

capacidad institucional, PCI, de las competencias distintivas. Para el análisis interno de la organización se hace una auditoría de la cultura corporativa, propósitos y principios corporativos y posteriormente, se identifican fortalezas y debilidades de la misma, mediante el estudio de su capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano. Finalmente, se establecen la matriz DOFA, (o de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), y la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)<sup>6</sup> de la empresa tomando en consideración la estabilidad ambiental, la fuerza de la industria, ventaja competitiva y fuerza financiera, que al evaluar las posiciones estratégicas facilite el desarrollo de una estrategia competitiva (Serna, 2008).

**3.2.3.2 Formulación estratégica.** David (2003) incluye en la formulación estratégica la definición de la misión, visión, identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, así como el establecimiento de objetivos a largo plazo, políticas corporativas, conformación de mapas estratégicos que describan el proceso mediante el cual se genera valor para la empresa<sup>7</sup>, y la creación y elección de estrategias a seguir.

En la formulación estratégica se diseñan objetivos funcionales, metas para cada objetivo organizacional y planes de acción concretos para cada área funcional con responsables definidos y estrategias funcionales, así como el análisis de vulnerabilidad de la organización con los factores críticos que soportan la misma y la evaluación de consecuencias, impacto y probabilidad de ocurrencia de posibles amenazas a esos factores puntuales y la capacidad de reacción de la empresa. (Serna, 2008).

Para el planteamiento de las direcciones de desarrollo de la estrategia, Ansoff<sup>8</sup> construyó una matriz, observada en la figura 2, en la que se desarrollan estrategias según el foco de la dirección de la empresa. La matriz se desglosa en penetración del mercado, si se quiere vender el producto existente en el mercado existente; desarrollo de mercado, enfocado en nuevos productos para un mercado existente; desarrollo de productos nuevos para mercados nuevos; y diversificación de mercado donde se desarrollan nuevos productos o servicios para ofrecerlos en mercados nuevos.

---

<sup>6</sup> Ver metodología desarrollada por ROWE, Alan en Strategic management, cap 4

<sup>7</sup> Ver mapas estratégicos. SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 276

<sup>8</sup> Adaptado de ANSOFF, H. Corporate Strategy. Penguin. 1988

Figura 2: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	<b>Proteger/construir</b> Consolidación Penetración en el mercado	<b>Desarrollo del producto</b> Con capacidades existentes Con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales
	Nuevos	<b>Desarrollo de mercado</b> Nuevos segmentos Nuevos territorios Nuevas aplicaciones Con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales	<b>Diversificación</b> Con capacidades existentes Con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales

Fuente: Jhonson, Scholes, & Whittington, (2006)

**3.2.3.3 Implantación estratégica.** La implementación estratégica definida por Jhonson, *et al.*, (2006) comprende el desarrollo de planes relacionados para poder llevar a la práctica la elección estratégica y de cómo dirigir los cambios requeridos. La implantación de la estrategia será exitosa, dependiendo del grado de integración del diseño y estructura de la organización, planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico, para crear competencias que sean difíciles de imitar por otras organizaciones.

Una vez establecidos los objetivos, políticas y estrategias, como indica Serna (2008), se diseñan planes de acción concretos necesarios para alcanzar los resultados deseados dentro del horizonte de tiempo definido, y que serán ejecutados por cada responsable de los proyectos estratégicos. Los planes de acción se ven reflejados en el presupuesto estratégico.

Con base en los objetivos, planes de acción y presupuesto estratégico, se establecen índices de gestión para medir el desempeño de objetivos a corto plazo de la organización, e indicadores que impulsen resultados a largo plazo (Serna, 2008).

Para monitorear la estrategia el diseño de un *Balanced Scorecard*, o Cuadro de Mando Integral creado por Kaplan y Norton (2001), permite clarificar y traducir la visión y la estrategia; comunicar y unir los objetivos e indicadores estratégicos; planear, plantear metas y alinear iniciativas estratégicas; y favorecer la retroalimentación y aprendizaje continuo<sup>9</sup>. En este modelo se formulan indicadores de desempeño tomando en cuenta cuatro perspectivas que abarcan la aplicación de la estrategia a todos los niveles de la organización,<sup>10</sup> explicadas a continuación:

- i. Perspectiva financiera: indicadores que medirán el desempeño en términos de rentabilidad, solidez y valor agregado.
- ii. Perspectiva del mercado y cliente: indicadores que permitan saber el impacto y aceptación de los productos y servicios en el mercado, así como también el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.
- iii. Perspectiva interna: indicadores que midan la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos internos.
- iv. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: indicadores que evalúen los procesos de mejoramiento y aprendizaje continuo.

Todas las organizaciones aplican estrategias, aunque las pequeñas y medianas empresas generalmente recurren a la experiencia y no a procesos estructurados para la determinación de ellas. Sin embargo, tal como señala Renau (1993), se ha demostrado que un proceso formal y en equipo lleva a mejores resultados que aquel informal y personalista.

Se puede concluir, que la dirección estratégica ofrece herramientas para que una empresa planee el logro de sus metas en un futuro incierto, y cuyo fin último es el éxito y la sostenibilidad de una empresa, obtenida a través de la implementación de estrategias que deben estar en constante evolución, a la par de los cambios en su entorno y que ofrezcan valor para las partes interesadas con ventajas difíciles de alcanzar o imitar. La falta de planeación genera falta de control sobre el éxito o fracaso de una gestión, por tanto que si no se mide no se controla y dificulta poder responder ante situaciones imprevistas, que pueden deteriorar el rendimiento de la empresa y poner en riesgo su existencia.

---

<sup>9</sup> Ver KAPLAN, R y NORTON, D. Kaplan y Norton. Translating strategy into action – The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press; 1996

<sup>10</sup> Ver SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 11. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2014. p. 299

## 4. METODOLOGÍA

El proceso de dirección estratégica para la empresa Santandereana de Maderas S.A.S, se abordó desde los enfoques planteados por Johnson et al., (2006); y Serna (2014); en donde el plan de trabajo se desarrolló en cuatro fases centrales: el diagnóstico estratégico, la formulación estratégica, la implantación estratégica y el control estratégico. A continuación se describe cada fase:

### 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el análisis y diagnóstico estratégico se determinó la posición estratégica de la empresa de acuerdo a su entorno, recursos y competencias internas y las expectativas de los *stakeholders* o grupos de interés. (Johnson et al, 2006). El diagnóstico se dividió en diagnóstico interno y externo.

**4.1.1 Diagnóstico externo.** En esta etapa se establecieron los factores claves de éxito, basados en un *benchmarking* o comparación con compañías de clase mundial, que permite identificar factores que las hacen exitosas. Se analizó el entorno bajo el marco PESTAL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales), que incluyó indicadores que permiten hacer un benchmarking para compararse en áreas comerciales, de mercado, financieras, productivas y de utilización de recursos. Para el análisis del sector se basó en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008), que indican el grado de atractividad sectorial percibida y su respectiva rentabilidad a largo plazo para cada fuerza, y el impacto de cada componente que conforman las fuerzas de mercado. Basado en este análisis se construyó una matriz POAM, o Perfil de oportunidades y amenazas en el medio.

Al finalizar el diagnóstico se generaron la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), con base en la selección de los factores clave de éxito de mayor impacto, y la matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones), en la que se asignó una calificación a cada indicador de análisis para las variables definidas anteriormente y que posibilitan identificar debilidades o amenazas. Los resultados de las calificaciones se graficaron dentro de los cuadrantes agresivo, competitivo, conservador y defensivo. Luego de ubicar a la empresa en el cuadrante

al cual pertenece se analizaron las estrategias necesarias para mantenerse en dicho cuadrante o cambiarse a uno nuevo.

Finalmente, se analizó la vulnerabilidad de la organización tomando en cuenta los elementos clave sobre los que se soporta la misma, considerando posibles eventos que amenacen a cada elemento clave y sus consecuencias. En esta matriz se valoró el impacto de la amenaza, su probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción de la empresa, que determinan el grado de vulnerabilidad de Santandereana de Maderas S.A.S.

**4.1.2 Diagnóstico interno.** Para evaluar la situación presente de la empresa, se definieron los valores y principios de la empresa que conforman la cultura organizacional. Se realizaron encuestas a colaboradores, proveedores y clientes, para determinar las fortalezas, o competencias distintivas actuales y las debilidades, las cuales se deben desarrollar para obtener un desempeño superior frente a los factores claves de éxito. Con este diagnóstico se definieron las ventajas competitivas de la empresa que están encaminadas a alcanzar su visión. Después de confrontar los factores claves de éxito con las capacidades distintivas, se elaboró un perfil de capacidad institucional (PCI), donde se otorgó una calificación a las fortalezas y debilidades con relación a su grado en una escala de Alto, Medio y Bajo grado, para posteriormente valorarlo con respecto al impacto que tiene cada factor de éxito. Se examinaron cinco categorías: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.

## 4.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Concluida la etapa de diagnóstico se procedió a rediseñar la visión de la empresa dentro de un horizonte de tiempo definido; luego se redefinió la misión de la organización que responde a las preguntas ¿cuál es mi negocio?<sup>11</sup> ¿cuál es mi razón de ser?, y se estipularon los objetivos estratégicos que conducen al logro de la visión organizacional.

Después de determinar la misión, visión, se planteó la matriz de Ansoff para el desarrollo de estrategias según el foco de dirección de la empresa y se formularon objetivos estratégicos para cumplir con éxito la estrategia escogida. Se continuó con la delimitación de la ruta necesaria para la ejecución de la estrategia donde se plantearon las políticas corporativas; se establecieron metas para cada objetivo

---

<sup>11</sup> Ver SERNA, op. cit., p. 360

estratégico y se desarrolló un mapa estratégico que diagrama la relación causa-efecto entre indicadores para cada una de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton<sup>12</sup>.

### **4.3 IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA**

Para esta última etapa se seleccionaron aquellos proyectos vitales en los que la empresa debe tener un desempeño excepcional para lograr sus objetivos estratégicos y se diseñaron planes para llevar a cabo aquellos proyectos, mediante la creación de una matriz de proyectos con responsables designados para cada estrategia.

El siguiente paso fue la formulación de indicadores de gestión encaminados a la monitoria de los objetivos estratégicos, los cuales tienen una meta de cumplimiento y un responsable de su medición.

### **4.4 CONTROL ESTRATÉGICO**

Una vez ejecutadas las estrategias y planes de acción, es necesario ejercer seguimiento y control de la gestión.

El control del modelo de direccionamiento estratégico fue diseñado basado en un sistema de medición integral mediante el modelo de *Balanced Scorecard*, “que permita analizar la organización como un todo, identificar sus relaciones causa efecto y así poder tomar decisiones sobre las causas y no solamente sobre los efectos” (Serna, 2008, p.299).

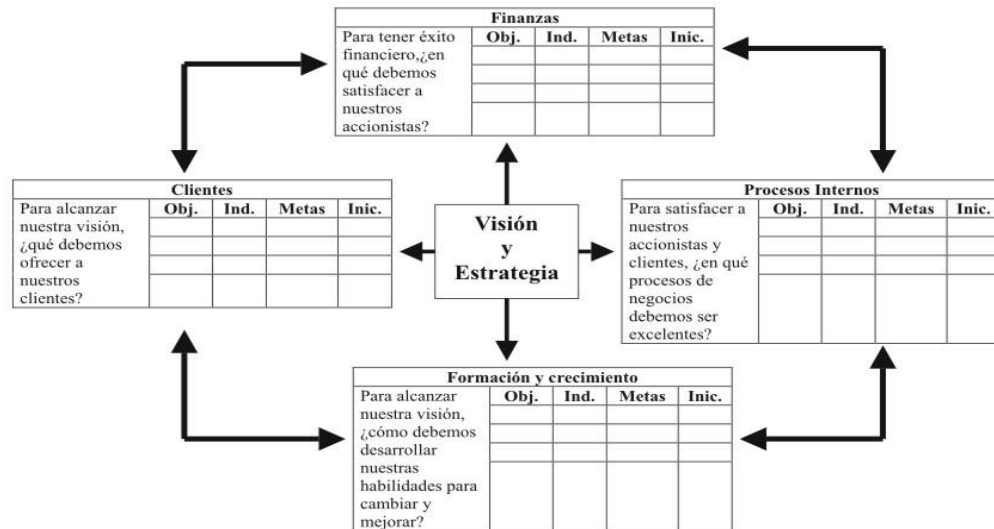
El Cuadro de Mando Integral (CMI) permitirá a la empresa, una vez ejecutado, ajustar o complementar el rumbo estratégico de la organización. El CMI está conformado por objetivos, indicadores, metas e iniciativas que necesitan ser formulados para cada perspectiva.

El diseño de la herramienta del tablero de mando fue creado con el fin de que la organización lo implemente, para el futuro seguimiento y control de las estrategias y planes de acción. El sistema de medición se ilustra en la figura 3:

---

<sup>12</sup> Ver KAPLAN, R y NORTON, D. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2001

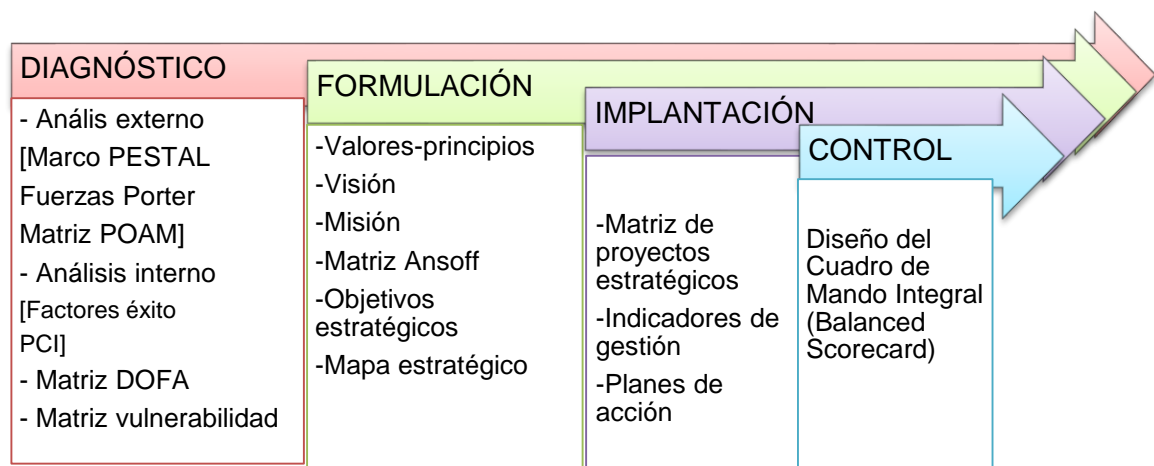
Figura 3: Modelo de Cuadro de Mando Integrado (C.M.I)



Fuente: CASATE, Ricardo. La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. [citado en enero de 2015]. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002)>

A modo de resumen, se presenta en la figura 4 las cuatro etapas que serán llevadas a cabo en el modelo de direccionamiento estratégico.

Figura 4: Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

## **5. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Este proyecto de investigación se ajusta a la normas, instructivos institucionales y principios establecidos en el Informe Belmont y en la Resolución 008430 de Octubre 4 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. En consecuencia es considerado sin riesgo para la salud, intimidad y derechos individuales de los participantes.

La recolección de información para la fase de diagnóstico se realizó mediante el uso de encuestas, cuyos formatos y consentimiento informado de los participantes se encuentran en los anexos de este proyecto. En observancia de los principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos en investigación, establecidos en el Informe Belmont, el presente estudio se desarrolla garantizando que los individuos fueron tratados de manera justa e imparcial y como personas autónomas con la capacidad de entender la información que se les presentó y de decidir participar libre y voluntariamente. De igual forma, se garantiza que la información obtenida es confidencial y que se protegió la privacidad de los grupos involucrados en el estudio, quienes no recibieron una compensación económica por su participación.

Los resultados del direccionamiento estratégico serán de beneficio para la empresa objeto de estudio y éstos serán socializados en junta directiva. La investigación se lleva a cabo con la autorización del representante legal de la empresa (art. 6 numeral g Res. 008430), el consentimiento informado de los participantes (art. 14, 15,16 Res. 008430) y la aprobación del proyecto con el aval del Comité de Ética de la Universidad Industrial de Santander.

## **6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1 RAZÓN SOCIAL**

Santandereana de maderas SAS

### **6.2 OBJETO SOCIAL**

La empresa tiene como objeto social según la cámara de comercio de Bucaramanga, la industria de la madera y compraventa, en fin todo lo relacionado con la negociación, exportación y comercialización de la industria de la madera.

### **6.3 REPRESENTANTE LEGAL**

Gerente: Elba María Román Corredor

### **6.4 TAMAÑO**

Según la ley 590<sup>13</sup>, la empresa se clasifica como pequeña al tener 15 empleados y Activos totales mayores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes, pero menores a cinco mil uno (5.001) SMMLV.

### **6.5 ORIGEN DE CAPITAL**

Según el origen de su capital, Santandereana de maderas SAS es considerada como privada, ya que sus fondos provienen de particulares.

---

<sup>13</sup> BUSINESSCOL. Sección PYMES. [citado en octubre de 2015]. Disponible en: <[Http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/](http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/)>

## **6.6 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Según la Clasificación de Actividad Económicas –CIIU de la DIAN<sup>14</sup>, la empresa se encuentra clasificada en:

- Sección C de industrias manufactureras, en la cual se hace transformación de materia prima.
- División 16. Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería.
- Subdivisión 1610. Aserrado, acepillado e impregnación de la madera.

## **6.7 CONSTITUCIÓN LEGAL:**

La empresa se encuentra constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas, SAS.

## **6.8 UBICACIÓN**

Santandereana de Maderas SAS está localizada en la Calle 28 # 16-46, en la ciudad de Bucaramanga, Colombia.

## **6.9 PRODUCTOS**

La compañía compra madera en bloque y los transforma en tablas, listones, vigas y machimbre. Igualmente vende madera rolliza y productos complementarios de ferretería.

Al momento del estudio la empresa tenía definida su misión y visión pero los principios, valores y políticas no estaban formulados.

---

<sup>14</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN Clasificación de clases de actividades económica [citado en octubre de 2015]. Disponible en: <[http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion\\_000139\\_21\\_Noviembre\\_2012\\_Actividades\\_Economicas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf)>

## 7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 7.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para hacer el diagnóstico estratégico de la empresa, se empezó por encontrar y examinar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la empresa. Si bien las organizaciones no controlan los factores y fuerzas del entorno, una vez identificados y entendidos, permiten desarrollar estrategias para aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas generadas por su entorno.

El análisis PESTAL es una herramienta que ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, determinando la dirección de un negocio. Este análisis contempla factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. El análisis PESTAL se basó en información secundaria generada por las entidades gubernamentales, informes empresariales, revistas especializadas y estudios similares hechos anteriormente al presente proyecto.

**7.1.1 Factores políticos.** Colombia se encuentra entre los países con bajo riesgo de inestabilidad política, después de Chile y Brasil. El Gobierno del actual Presidente Juan Manuel Santos, se ha esforzado por la adopción de buenas prácticas y el posicionamiento de Colombia en la región, mediante políticas de protección al inversionista donde el país ocupa el quinto lugar en el mundo y primero en Latinoamérica; el desarrollo institucional del país, ocupando el segundo puesto en cuanto a la efectividad en las decisiones del Gobierno (calificación de 4,04/10) y la transparencia en la política del gobierno (calificación de 3,71/10); tratados de libre comercio (once acuerdos vigentes) y el Plan Nacional de Desarrollo.<sup>15</sup>

Si bien el país ha tenido avances en cuanto a estabilidad política, los grupos armados al margen de la ley que aún permanecen en las zonas con potencial para el desarrollo de actividad forestal, dificulta las actividades logísticas de la madera, lo que genera mayores costos en la cadena productiva<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> PROEXPORT. Colombia: Un aliado estratégico para empresarios internacionales. Febrero de 2012. [citado en junio de 2015]. Disponible en: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/attachments/article/61/Presentacion\\_Colombia\\_Febrero\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/attachments/article/61/Presentacion_Colombia_Febrero_2012.pdf)>

<sup>16</sup> PADILLA, Andrea. Propuesta de formulación de la cadena productiva forestal del departamento de Arauca. Arauca, 2014. Trabajo de grado (Magister en Administración). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. [citado en 5 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.bdigital.unal.edu.co/42017/1/7709576.2014.pdf>>

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) propuesto por la segunda administración del Presidente tiene como principios rectores la Paz, Equidad y Educación; y traza cinco estrategias transversales para su logro<sup>17</sup>:

- I. Competitividad estratégica e infraestructura. El objetivo principal es el de “fomentar el crecimiento, el desarrollo humano y la integración y conectividad entre los territorios y la nación”<sup>18</sup>.
- II. Movilidad social. Está centrada en la salud, educación y empleo.
- III. Transformación del campo y crecimiento verde. Busca la modernización del campo y explotación sostenible de los recursos naturales.
- IV. Consolidación del Estado Social de Derecho. Va dirigida a “ampliar y profundizar el sistema democrático en Colombia, promover los derechos humanos y garantizar el goce efectivo de derechos y la justicia para todos los colombianos y colombianas, como bases para consolidar la paz y la convivencia pacífica”<sup>19</sup>.
- V. Buen Gobierno. Su objetivo es el de “garantizar la configuración y consolidación de un Estado moderno, más transparente, eficiente, y eficaz”<sup>20</sup>.

En el ámbito legal ambiental, el gobierno con el Plan de desarrollo forestal (PNDF) busca plantear las condiciones necesarias, para que en el año 2025 el país haya logrado ser competitivo y aprovechado las ventajas comparativas del sector forestal, a partir del manejo sostenible de los bosques naturales y plantados.<sup>21</sup> No obstante, en el momento se presentan fallas administrativas en los programas de reforestación, y el plan de incentivos a la reforestación no se ha cumplido en un 100%, perjudicando al sector maderero en cuanto a factores de tipo logístico, político y comercial.

Colombia ocupó el lugar 111 entre 144 países en cuanto a la fortaleza y transparencia de sus instituciones, según el informe de competitividad mundial 2014-2015.<sup>22</sup> La existencia de corrupción, deshonestidad en los contratos públicos y la dependencia política del sistema judicial, han implicado mayores costos a la hora de hacer negocios, frenando la competitividad y el crecimiento del país.

---

<sup>17</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. [citado en 5 de junio de 2015]. Disponible en: <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>>

<sup>18</sup> Ibid., p. 7.

<sup>19</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. Cit., p. 8.

<sup>20</sup> Ibid., p. 9.

<sup>21</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN COLOMBIA (PNUD). Ocho objetivos para 2015. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.pnud.org.co/img\\_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/Garantizar\\_la\\_sostenibilidad\\_ambiental.pdf](http://www.pnud.org.co/img_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/Garantizar_la_sostenibilidad_ambiental.pdf)>

<sup>22</sup> FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Reporte de competitividad mundial. [citado en 4 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>>

En el país existen pocas organizaciones sindicales unidas dentro del sector de construcción y madera. En Santander hasta final del año 2014 se formó una corporación de madereros llamada CORMADESAN, cuyo objetivo principal es el de “Promover, apoyar y defender los intereses comunes de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector empresarial y de la cadena productiva de los transformadores de la madera”<sup>23</sup>.

**7.1.2 Factores económicos.** Los indicadores fundamentales de la economía Colombiana han presentado un comportamiento positivo en los últimos años. El año 2014 cerró con un crecimiento del país alrededor del 5% anual, inflación de 3,6%, tasa de desempleo de 8,72%<sup>24</sup>, sostenibilidad fiscal y fortalecimiento del sistema financiero, que junto con los esfuerzos del gobierno en materia política económica (reconocidos por las calificadoras de riesgo que otorgaron a Colombia una calificación de riesgo país de BBB<sup>25</sup>) y la creciente confianza en Colombia han atraído inversión extranjera, manteniéndose en cifras de dos dígitos y representando cerca del 30% del PIB Colombiano durante el 2014<sup>26</sup>.

El sector de la construcción, principal fuente de ingresos para la empresa, logró un crecimiento de 13,7% durante los primeros nueve meses del 2014, <sup>27</sup> y Camacol pronostica que esta actividad crecerá 9,7% en 2015<sup>28</sup>.

Durante 2014 los sectores con mejor desempeño fueron el de la construcción con un crecimiento de 12%; servicios sociales con 5,3% y la actividad agropecuaria con 5,5%, explicado en gran parte por el aumento de la producción de café y otros productos agrícolas<sup>29</sup>.

---

<sup>23</sup>Tomado de los estatutos de CORMADESAN.

<sup>24</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (DANE). Cuentas nacionales. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>>

<sup>25</sup> Calificación otorgada por Fitch Ratings y Standards & Poor’s. [citado en 5 de junio de 2015] Disponible en: <<http://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros92/Calificacion-de-riesgo.aspx>>

<sup>26</sup> ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS (ANDI). Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. [citado en 1 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>>

<sup>27</sup> ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS (ANDI). Balance 2014 y perspectivas 2015. [citado en 2 de febrero de 2015] Disponible en: <<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>>

<sup>28</sup> EL ESPECTADOR. Construcción crecerá 9,7% en 2015, proyecta gremio. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/construccion-crecera-97-2015-proyecta-gremio->articulo-542958>>

<sup>29</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA- DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional 2013: Santander. [citado en 1 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co>>

Colombia cuenta con once acuerdos comerciales vigentes con varios países, de los cuales Santander logró en cinco de ellos crecimiento en el último año, y zonas francas en las que favorecen a las empresas instaladas allí, con una tarifa del impuesto de renta inferior a territorio aduanero nacional, exención de tributos aduaneros y exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados adquiridos en el territorio aduanero nacional; que son atractivos para los inversionistas<sup>30</sup>. Sin embargo, la alta carga tributaria y complejidad del sistema tributario son un desmotivador para los empresarios, y le resta competitividad al país a nivel mundial. La tasa combinada actual de impuestos es del 76%, una de las más altas del mundo, ubicando a Colombia en la posición 139 de 144 países del informe de competitividad mundial 2014-2015<sup>31</sup>.

Para el 2015 se proyecta un crecimiento económico inferior al dado en el 2014, explicado en gran parte por la caída en los precios del petróleo, que podría significar menores entradas de divisas al país. Sin embargo, se espera que Colombia continúe con el dinamismo en los proyectos de infraestructura y el sector de la construcción, con una inflación bajo control, tasa de desempleo de un dígito y la posición favorable que tiene en la región donde se ha caracterizado por tener las tasas de crecimiento más altas de Latinoamérica. De igual forma se pronostica seguir con el peso devaluado que junto con la recuperación de la economía de Estados Unidos, principal socio comercial, podría traducirse en un aumento en las exportaciones<sup>32</sup>.

Una de las más grandes falencias en Colombia es el desarrollo de su Infraestructura. Los rezagos de infraestructura de transporte que aumentan los costos logísticos y de materiales dificultan hacer negocios, restándole competitividad al país. En el informe de competitividad mundial 2014-2015, Colombia ocupa el puesto 108 de 144 países<sup>33</sup>. En contraste, el sistema financiero Colombiano está siendo cada vez más competitivo a nivel internacional y la obtención de crédito fue el factor mejor calificado en la última edición de Doing Business 2015<sup>34</sup>, el cual toma en cuenta los derechos legales de prestamistas y

---

<sup>30</sup> PROCOLOMBIA. Revista de oportunidades: Santander. [citado en 1 de febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.procolombia.co/sites/default/files/revista\\_de\\_oportunidades\\_proexport\\_santander.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/revista_de_oportunidades_proexport_santander.pdf)>

<sup>31</sup> Reporte de competitividad mundial. [citado en 1 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>>

<sup>32</sup> CESLA. Tendencias latinoamericanas: Colombia. Informe Diciembre 2014. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.cesla.com/archivos/Informe\\_Economia\\_Colombia\\_diciembre\\_14.pdf](http://www.cesla.com/archivos/Informe_Economia_Colombia_diciembre_14.pdf)>

<sup>33</sup> FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Reporte de competitividad mundial. [citado en 2 de febrero de 2015] Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>>

<sup>34</sup> DOING BUSINESS 2015. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>>

prestarios en transacciones financieras seguras y la facilidad de obtener información crediticia.

En la última edición de *Doing Business* 2015, Colombia fue clasificada como el primer país de América Latina, donde el país ha mejorado en materia de competitividad, protección de inversionistas y clima de inversión. No obstante factores como la corrupción, la alta tasa tributaria, los procesos de apertura de empresas, permisos de construcción y comercio exterior, entre otros, están pendientes por mejorar para seguir dinamizando el ambiente de negocios del país, y poder ser líder en la región<sup>35</sup>.

Según las bases de datos de EMIS *Benchmark*<sup>36</sup>, la situación financiera de las empresas que conforman el sector de muebles y maderas, muestran una rentabilidad en las ventas que pasó de 5,87% a 6,04% y en la utilidad operativa/ventas la cual aumentó de 2,33% en 2012 a 2,52% en 2013.

El Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible estima que el 40% de la madera que es producida en territorio colombiano se origina en la ilegalidad, afectando empresas productoras y transformadoras de madera en el país. Sumado a esto, el sector maderero se ha visto expuesto a factores adversos de tipo logístico, político y comercial, con la dificultad en la obtención de madera, grandes costos del transporte, alto consumo de energía como consecuencia del uso de tecnología obsoleta, que generan productos finales costosos y no competitivos en el mercado externo.

A nivel empresarial hay poca capacidad administrativa, falta de formación en el ámbito productivo y mano de obra no calificada, realizando el trabajo en forma empírica y artesanal<sup>37</sup>.

El sector maderero depende directamente de la industria de la construcción, y de la demanda de materia prima por la industria de muebles. Durante los dos primeros trimestres de 2014 el sector de fabricación de muebles tuvo una leve recuperación del 2%, mientras que los sectores de extracción y transformación de madera no mostraron recuperación. Según información suministrada por el DANE, el subsector de transformación de madera registró una caída de 13,1% en su producción y de 8,5% en sus ventas. Estos indicadores fueron afectados por la menor dinámica de

---

<sup>35</sup> DOING BUSINESS 2015. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>>

<sup>36</sup> EUROMONEY INSTITUTIONAL INVESTOR COMPANY (EMIS). Maderas y Muebles: Colombia. Noviembre 2014. [Base de datos en línea] [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en EMIS Benchmark.

<sup>37</sup> DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá, D.C. 2.003.

flujos comerciales internacionales, consecuencia de un entorno económico internacional desfavorable y por menores precios de los productos<sup>38</sup>.

Después del cierre de las exportaciones a Venezuela, quien fuera su principal comprador, la industria de maderas y muebles aún no ha encontrado un mercado alternativo para la exportación de sus productos. Además, las condiciones para los productores locales se han dificultado con las importaciones en productos en madera provenientes de China, Brasil e Italia, y el dumping realizado por China en los precios de los tableros para construcción<sup>39</sup>.

A pesar de las caídas en las ventas del sector, el crecimiento asociado al dinamismo en el sector constructor, presenta un mercado potencial para distintos segmentos del mercado. El sector de maderas y muebles ha implementado iniciativas generadas por Proexport para explorar mercados en el Caribe, Centroamérica y la región Andina<sup>40</sup>.

**7.1.3 Factores sociales.** La población Colombiana según datos del DANE<sup>41</sup> es de 48´203.405 habitantes, y se estima que para el año 2020 llegue a ser de 50´911.747. De la población total el 49% lo componen los hombres y el 51% mujeres. El 10,2% de la población residente en el país no tiene ningún nivel educativo, el 37,2% ha alcanzado el nivel básica primaria, el 31,8% ha alcanzado secundaria y el 11,9% el nivel superior y postgrado. El ingreso promedio total de los colombianos, según el censo de 2005 es de \$1.388.124 y el Gasto Promedio Total \$1.291.248. El 44,5% de los hogares en las cabeceras tienen un nivel de ingreso de 1 a menos de 3 SMMLV de 2007. Los mayores gastos de los hogares se efectúan en alimentos con 28,3%, seguido del gasto en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles con el 23,0%. El 19,6% del gasto total se destina para el grupo de bienes y servicios diversos.

Según informe del DANE<sup>42</sup> para el año 2013 en Santander, la población total equivalía a 2´041.000 personas, de las cuales 1´654.000 están en edad de trabajar y 1´145.000 son población económicamente activa. El 13,5% de los establecimientos se dedica a la industria; el 51,6% al comercio; el 29,5% a servicios

---

<sup>38</sup> MINISTERIO INDUSTRIA Y COMERCIO. Informe de Industria Enero-Diciembre 2014. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15695>>

<sup>39</sup> PROEXPORT. Sector forestal en Colombia. Disponible en: <<[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil\\_Forestal\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf) > [citado en 2 de febrero de 2015]

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p. 13.

<sup>41</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA- DANE: Informe de Coyuntura Económica Regional 2013: Santander. Disponible en: <[https://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER\\_Santander\\_2013.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Santander_2013.pdf)> [citado en 3 de febrero de 2015]

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 31.

y el 5,5% a otra actividad. Del total de 541 mil personas ocupadas, el 42,7% trabajan por cuenta propia, el 40,9% como empleado particular, el 6,6% como patrón o empleador, un 3,2% es empleado del Gobierno y otro 3,2% es trabajador familiar sin remuneración, mientras que el 3,4% restante es empleado doméstico, jornalero o peón y otros.

El sector de transformación de maderas y fabricación de muebles es uno de los principales generadores de empleo en el país. Según Fedemaderas, cuenta con alrededor de 90.000 trabajadores directos y 280.000 indirectos.<sup>43</sup>

Debido a que la extracción de madera depende de factores como el clima, regulaciones ambientales y situaciones de orden público, una escasez de madera se ve reflejado no solo en mayores costos del producto, si no al desempleo de mano de obra temporal.

Los operarios del sector constructor, maderero y de fabricación de muebles, corren riesgos en su salud por el tipo de maquinaria y el proceso productivo que manejan.

Los niveles de escolaridad básica y poca capacitación profesional, resultan en abundante mano de obra no calificada en el sector<sup>44</sup>.

El nivel educativo Colombiano está lejos de ser competitivo (puesto 90 entre 144 países según el informe de competitividad mundial 2014-2015). Es necesario tener un ambiente de innovación más sólido, a través no solo de mejor inversión pública, si no de la iniciativa de las empresas por desarrollar departamentos de investigación y desarrollo, acompañado de sistemas de entrenamiento y pasantías dentro de las mismas, y la implementación tecnología en sistemas de información.

Las ramas de la economía que tuvieron un mayor crecimiento con respecto al empleo durante el último trimestre de 2014, comparado con el mismo trimestre de 2013, fueron las actividades inmobiliarias (9,9%), transporte (7,5%), industria manufacturera (5,5%) y construcción (4,2%). La tasa de desempleo nacional para diciembre de 2014 se ubicó en 8,7 % y la tasa de ocupación en 58,9 %, según datos del DANE. En Santander la tasa de ocupación para 2013 fue de 64,2%<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> FEDEMADERAS. Presentación gremial y sectorial. > [citado en 3 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2012/04/VER-PRESENTACION-GREMIAL-Y-SECTORIAL8.pdf>>

<sup>44</sup> DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá, D.C. 2.003.

<sup>45</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA- DANE. Principales indicadores del mercado laboral departamentos, 2013. En: Boletín de prensa. [citado en 4 de febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_13.pdf)>

Según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), el personal ocupado de la industria aserradora de madera en 2013 disminuyó 3,5% respecto al año anterior. Con respecto al ingreso laboral, el promedio del sector constructor se encontraba un 40% por encima del salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) para el año 2013. En cuanto a estabilidad laboral, las personas ocupadas en actividades relacionadas con el sector constructor, cuentan con un tiempo de vinculación promedio de 6 años<sup>46</sup>.

**7.1.4 Factores tecnológicos.** Las finanzas en las empresas del sector son registradas en paquetes informáticos de contabilidad, mientras los procesos de marketing, logística y recursos humanos no suelen registrarse en ninguna herramienta informática. La comunicación con los proveedores y clientes, se hacen en forma directa, mediante teléfono, correo electrónico y en menor uso el fax.

Los procesos industriales de transformación de madera son llevados a cabo con baja investigación, tecnología obsoleta con predominio de producción artesanal y procesos rudimentarios, que conllevan a impactos negativos en el medio ambiente, producción con altos costos y calidad deficiente, así como la falta de homogeneidad en los productos que dificulta la producción en serie, y el cual es un requisito importante para la exportación de material<sup>47</sup>.

**7.1.5 Factores ambientales.** En la transformación de la madera se generan residuos comunes (polvo, aserrín, rusque), que en el momento no son aprovechados, perdiendo así la oportunidad de crear subproductos a partir de estos residuos. Estos residuos pueden ser aprovechados dentro de la misma empresa transformadora de madera o como materia prima de otra empresa<sup>48</sup>.

El gobierno Colombiano a través del Certificado de Incentivo Forestal (CIF), creado por la ley 139 de 1994, busca fomentar la reforestación de bosques con fines comerciales en suelos de actitud forestal. El CIF cubre hasta el 50% de los costos de establecimiento y mantenimiento de los años 2 al 5. Entre 2010 y 2013 se

---

<sup>46</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA- DANE. Encuesta Anual Manufacturera (EAM). En: Anales de documentación. [citado en 4 de febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/Anex\\_2013pr.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/Anex_2013pr.pdf)>

<sup>47</sup> LEÓN, Maryori y ARENAS, Reinaldo: Análisis de competitividad de la cadena productiva forestal maderera en Santander. Bucaramanga, 2004. Trabajo de grado (Economista). Universidad Industrial de Santander. Facultad de humanidades. [citado en 5 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8355/2/112749.pdf>>

<sup>48</sup> DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá, D.C. 2.003.

asignaron recursos por \$109.186 millones a proyectos de reforestación a través del CIF, logrando reforestar 104.340 hectáreas<sup>49</sup>.

**7.1.6 Factores legales.** Los bosques naturales en Colombia por ley pertenecen al Estado, y para poder ser explotados es necesario solicitar un permiso ante la autoridad ambiental competente, excepto para el caso de las comunidades negras, quienes por mandato de la Ley 70 de 1993, tienen propiedad y tenencia de los recursos forestales<sup>50</sup>.

La explotación de los bosques naturales aún se hace de forma poco ordenada y controlada. Los documentos existentes sobre política forestal por lo general no son consultados a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, el Plan nacional de desarrollo forestal se ha implementado en su mayoría. El cumplimiento de la ley frente a las autoridades ambientales es de carácter regional, por lo que se incide en casos de corrupción<sup>51</sup>.

Existe tala ilegal y la regulación ambiental no es clara con respecto a los alcances que pueden llegar a tener los actores del sector, siendo contraproducentes para proteger el bosque natural y el aprovechamiento eficaz de éstos, lo que ha influido negativamente al desarrollo del sector forestal en el país<sup>52</sup>. Debido a esta legislación poco clara sobre obligaciones y derechos, las autoridades regionales aplican las normas en forma discrecional<sup>53</sup>. Según información de la FAO, algunos de los factores relacionados con el incumplimiento de las leyes y las regulaciones forestales, son leyes pobremente diseñadas, sistemas de tenencia de tierra inseguros y el exceso de regulaciones y complejidad de las mismas, lo que resulta en mayores costos y tiempos para los operadores del sector privado<sup>54</sup>.

---

<sup>49</sup> LIZARRALDE, Rubén. Informe de rendición pública de cuentas: Gestión 2013-2014. [citado en 5 de Febrero de 2015]. Disponible en: [http://www.minagricultura.gov.co/Documents/Informe\\_2013\\_2014\\_Final.pdf#search=reforestaci%C3%B3n](http://www.minagricultura.gov.co/Documents/Informe_2013_2014_Final.pdf#search=reforestaci%C3%B3n)

<sup>50</sup> UCROS, Juan Carlos. Breve historia y situación actual del patrimonio forestal colombiano. [citado en 4 de febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/17272-09c7bb88cbaad85cf5c312d8422b30afb.pdf>

<sup>51</sup> Ibid., p. 26.

<sup>52</sup> DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá, D.C. 2.003.

<sup>53</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agrocadenas Colombia: La cadena forestal y madera en Colombia, una dinámica global de su estructura dinámica. En: Documento de trabajo. No. 64 (2005). [citado en 4 de Febrero de 2015] Disponible en: <http://www.agrocadenas.gov.co>

<sup>54</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA – FAO: Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe. En: Depósito de documentos. Estudio FAO Montes. [en línea]. N° 148 (2006). [citado en 18 de Febrero de 2015]. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/a0470s/a0470s00.pdf>

## 7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA MADERAS Y MUEBLES

La industria maderera pertenece al sector Manufacturero dentro de la rama industrial, en la división de Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería. Tiene como subsector la categoría de Maderas y Muebles; y como actividad el aserrado, acepillado e impregnación de la madera<sup>55</sup>.

Colombia cuenta con aproximadamente 17 millones de hectáreas para reforestación, de las cuales 5 millones no tienen restricciones, y en total, hay plantaciones forestales comerciales en tan solo el 1,5% del potencial forestal<sup>56</sup>.

Dentro del sector forestal existe un alto grado de informalidad, baja capacidad empresarial y bajo nivel tecnológico. Además, se presentan una fuerte desarticulación entre el productor primario y el industrial de la madera, dado que los productores primarios desconocen las necesidades reales de producción de los industriales<sup>57</sup>.

Los pequeños productores forestales (que cuentan con 500 hectáreas de plantación) no aplican paquetes tecnológicos ni hacen control fitosanitario y su productividad es baja<sup>58</sup>.

La industria maderera tiene algunas fortalezas como lo son la posición geográfica estratégica del país para el comercio internacional, altas perspectivas de crecimiento a nivel mundial, diversidad climática y aptitud de los suelos para las plantaciones forestales<sup>59</sup>.

El comercio de madera aserrada presenta varios intermediarios entre comisionistas, transportadores y distribuidores, y sumado a esto, la extracción de la madera se hace de lugares de difícil acceso que ofrecen condiciones desfavorables para el

---

<sup>55</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES- DIAN. Clasificación de clases de actividades económica. [citado en 9 de Febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion\\_000139\\_21\\_Noviembre\\_2012\\_Actividades\\_Economicas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf)>

<sup>56</sup> FEDEMADERAS. Acuerdo de competitividad cadena productiva forestal, madera, tableros, muebles y productos de madera. 2011. [citado en 9 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<http://fedemaderas.org.co/admin/documentos/ACUERDO-DE-COMPETITIVIDAD-FORESTAL-NACIONAL.pdf>>

<sup>57</sup> DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá, D.C. 2.003.

<sup>58</sup> FEDEMADERAS. Op. cit., p. 5.

<sup>59</sup> Ibid., p. 3.

aprovechamiento y el transporte de la madera hasta el lugar de procesamiento; por tanto los costos de transacción son altos<sup>60</sup>.

Las compañías aserradoras en Colombia reciben la madera generalmente aserrada con anterioridad en la plantación o el bosque (con motosierra o maquinaria industrial), y transforman la madera en bruto, haciendo cortes longitudinales de varios largos y anchos, de los cuales se producen tablas, vigas, listones y otros, que se venderán al por mayor o detal.

El sector maderero está conformado en su mayoría por microempresas (figura 5) que emplean personal con bajo nivel de escolaridad y que se entrena en el sitio de trabajo, o que ha adquirido su conocimiento a través de la experiencia. Las empresas cuentan con deficiencias de organización empresarial y poca cultura exportadora.

El abastecimiento de insumos se hace en pequeña escala y la tecnología implementada es obsoleta y de carácter artesanal<sup>61</sup>. En cuanto a la estructura de costos, estos se ven mayormente representado en materia prima (48%) y mano de obra (34%)<sup>62</sup>.

Figura 5. Empresas de la industria maderera en Bucaramanga según tamaño



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

<sup>60</sup> SALAS, Katherinne. Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla. En: Scientia et Technica Año XVI. No. 49. (Dic., 2011); p. 231. ISSN 0122-1701

<sup>61</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agrocadenas Colombia: La cadena forestal y madera en Colombia, una dinámica global de su estructura dinámica. En: Documento de trabajo. No. 64 (2005). [citado en 3 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.agrocadenas.gov.co>>

<sup>62</sup> DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá, D.C. 2.003.

Acorde a Fedemaderas, encuestas socio-económicas adelantadas en Bogotá a pequeñas empresas, identificaron 423 establecimientos dedicados a la transformación de madera, donde el 50% de los empresarios han alcanzado la formación básica secundaria, cerca del 17% tienen educación tecnológica, tan solo el 20% acude al crédito formal y alrededor del 24% de los encuestados no llevan contabilidad formal<sup>63</sup>.

Las importaciones de muebles provienen mayoritariamente de China, representando en 2014 el 51%, seguido por Estados Unidos (9%). En cuanto a las exportaciones, los principales destinos son Panamá a donde llega el 20% de los muebles colombianos, Estados Unidos (16%), Ecuador (11%) y Perú (10%)<sup>64</sup>.

La madera aserrada en el país se vende en su mayoría en el mercado interno, por lo que la balanza comercial ha sido deficitaria la mayor parte de la última década. El consumo de madera en Colombia se distribuye en 71% madera aserrada, 16% pulpa de madera, 10% tableros aglomerados y 3% en chapados y contrachapados.<sup>65</sup>

La producción de madera aserrada en Suramérica asciende a 29 millones de metros cúbicos que equivalen al 7% de la mundial. Brasil y Chile son los mayores productores de la región con el 61% y 19%, respectivamente; mientras que Colombia, con 915.000 m<sup>3</sup> ocupa el puesto 40 en la producción mundial de madera aserrada y participa con el 3% del total de la región.

Para el año 2014 las exportaciones de madera aserrada y troncos se destinaron en su mayoría a India con un 49,8%, seguido por China con 42,6%. Las importaciones (de madera aserrada y molduras) para el mismo año provinieron mayoritariamente de Chile sumando el 78,7% y seguido por Estados Unidos con el 18,9%.<sup>66</sup>

**7.2.1 Cadena logística de producción.** La cadena de producción para el sector de madera aserrada se resume en la figura 6.

---

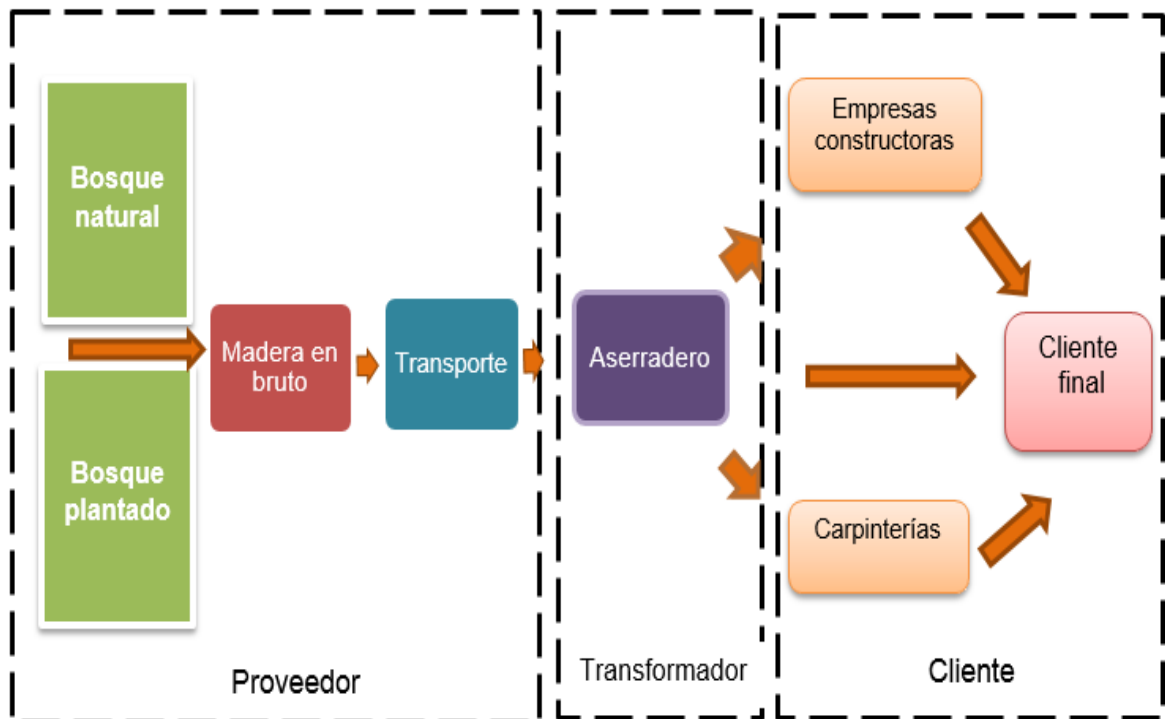
<sup>63</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA. Colombia: Potencial de reforestación en Colombia. [citado en 19 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.agrocadenas.gov.co>>  
<https://vuf.minagricultura.gov.co/Documents/5.%20Estadisticas%20Sector%20Forestal/Potencial%20de%20Reforestacio%CC%81n%20Comercial%20en%20Colombia.pdf>

<sup>64</sup> MARIN, Camilo. Balance industrial mueblero: Top 100. [citado en 19 de junio de 2015]. Disponible en: <[http://revista-mm.com/ediciones/rev87/economicas\\_informe.pdf](http://revista-mm.com/ediciones/rev87/economicas_informe.pdf)>

<sup>65</sup> POLANCO, Cesar. Comercialización de madera en Colombia y sus oportunidades. (2007: Ibagué) Memorias del Foro Economía de la madera. Refocosta. [citado en 13 de Febrero de 2015]. Disponible en:  
<[http://www.almamater.edu.co/Memorias.PDF/5.Comercializacion.de.Madera\\_Cesar.Polanco\\_Refo costa.pdf](http://www.almamater.edu.co/Memorias.PDF/5.Comercializacion.de.Madera_Cesar.Polanco_Refo costa.pdf)>

<sup>66</sup> AGRONET. Sistema de estadísticas agropecuarias. [citado en 9 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/Estad%C3%ADsticas.aspx>>

Figura 6. Cadena productiva del sector madera aserrada



Fuente: Elaboración propia

### 7.3 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

Michael Porter, citado por Serna (2014), dice que una estrategia competitiva requiere del análisis estructural de la industria, del competidor y de la evolución de la industria. Para el análisis competitivo de la industria y así ayudar a posicionar a una empresa estratégicamente, con respecto a sus competidores reales y potenciales, Serna plantea la identificación de 10 factores competitivos que se desglosan a partir de las cinco fuerzas de Porter.

Los diez factores expuestos a continuación están sintetizados en el instrumento de evaluación de la capacidad competitiva en el anexo 6. Para el análisis de la competencia se tuvo en cuenta la industria aserradora y transformadora de maderas, en la cual está ubicada la empresa, y no la industria compuesta por empresas que producen madera de partículas aglomeradas, tableros de densidad media y madera plástica.

Los diez factores clave son tratados a continuación.

**7.3.1 Tasa de crecimiento potencial.** El subsector de Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería, ha presentado un rápido incremento de empresas teniendo un crecimiento total promedio de 558% durante los años 2000 a 2011, y de 42,5% del 2011 a 2015<sup>67</sup> (ver cuadro 2).

En cuanto al crecimiento de ventas anual a nivel nacional el subsector ha perdido dinámica desde 2008 (a excepción del 2011 cuando reflejó un crecimiento de 5,7% anual), como consecuencia de la crisis financiera internacional, menor actividad económica del país y la pérdida del mercado Venezolano. En el 2014 las ventas reales del subsector disminuyeron 18% a nivel nacional a causa de una reducción en la dinámica interna, especialmente de la construcción y el subsector muebles<sup>68</sup>. Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el crecimiento promedio anual de la industria de muebles y maderas ha presentado un crecimiento superior al 10% anual promedio en Santander, desde 2007 hasta 2012. Las ventas del subsector, fueron del 15,35% en Santander y de 13,26% en Bucaramanga para el 2014<sup>69</sup>.

Se estima que el consumo de madera aserrada crecerá en los próximos años, llegando a ser de 50 millones de m<sup>3</sup> en América latina, según estudios subregionales de tendencias y perspectivas del sector forestal para América Latina y el Caribe<sup>70</sup>.

**7.3.2 Amenaza de nuevos competidores.** La amenaza de nuevos competidores es moderada a pesar de la alta carga tributaria y barreras de entrada existentes en el país. Algunas barreras de entrada son:

- La inversión que deben hacer nuevos competidores, especialmente para los que venden maderas aglomeradas, ya que grandes empresas como Tablemac y Pizano dominan el mercado, dificultando la competencia.
- Leyes ambientales y forestales que van dirigidas al cuidado de los bosques.
- Alto costo de la mano de obra y de la madera.

---

<sup>67</sup> AGRONET. Sistema de estadísticas agropecuarias. [citado en 9 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/Estad%C3%ADsticas.aspx>>

<sup>68</sup> MINISTERIO INDUSTRIA Y COMERCIO. Informe de Industria Enero-Diciembre 2014. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15695>>

<sup>69</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Observatorio de competitividad: Industria en Santander. En: Actualidad económica. [en línea]. N° 118. (Marzo de 2015). [citado en 21 de Abril de 2015]. Disponible en: <<http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2015/industria.pdf>>

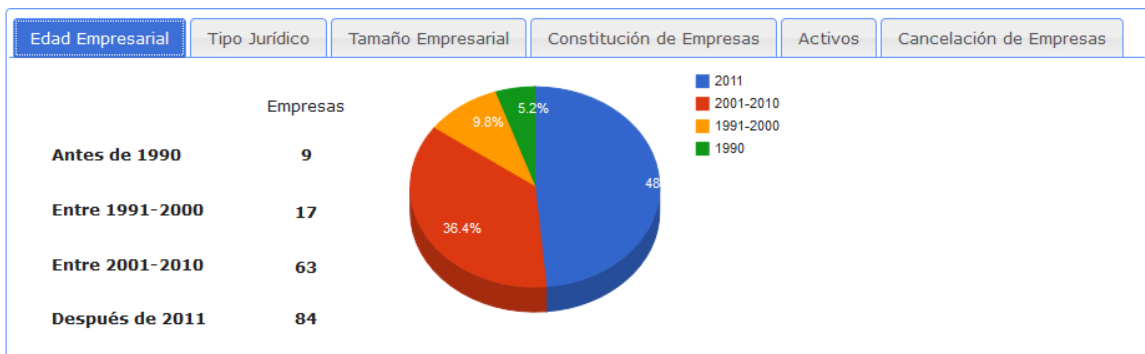
<sup>70</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA – FAO: Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe. En: Depósito de documentos. Estudio FAO Montes. N° 148 (2006). [citado en 18 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/a0470s/a0470s00.pdf>>

- El proceso de apertura de empresas de cualquier sector en Colombia, implica un buen número de trámites (9 en promedio) y tiempo de espera (15 días en promedio) que le resta competitividad al país<sup>71</sup>.

Los acuerdos comerciales han facilitado la inmersión de compañías extranjeras en Colombia, que entran a competir en igualdad de condiciones que las empresas nacionales. Los distribuidores de pino chileno son fuertes competidores en cuanto a precio, calidad y mayor grado de estandarización comparado con el nacional.

Como se puede ver en la figura 7, el número de las empresas madereras y fabricantes de productos de madera y de corcho, excepto muebles, se ha multiplicado a gran escala desde 1990 con la apertura económica, siendo la gran mayoría creadas a partir de 2001.

Figura 7: Empresas de la industria maderera en Bucaramanga según edad empresarial



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Las barreras de salida son bajas dado que los activos usados se pueden vender a otra empresa similar. Los costos de salida están concentrados en el pago de nómina y obligaciones financieras y no existen restricciones gubernamentales ni sociales, por lo que es relativamente fácil salir de la industria. No hay economía de escala en materia de madera aserrada, y la lealtad de los clientes en el sector es baja, quienes muchas veces prefieren precio a calidad.

<sup>71</sup> FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Reporte de competitividad mundial 204-2015. [citado en 17 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>>

Si bien el número de firmas durante el último año en el subsector se redujo en un 13% (Enero 2014 a Abril 2015)<sup>72</sup>, el crecimiento de nuevas empresas en los últimos cuatro años ha sido en promedio del 42,5%.

**7.3.3 Rivalidad entre los competidores.** La rivalidad entre los competidores en la industria de transformación de madera es alta y existe una gran cantidad de competidores. Actualmente en la Cámara de Comercio de Bucaramanga hay 274 empresas registradas en el área metropolitana y 173 registradas en Bucaramanga, de las cuales 40 empresas pertenecen a la actividad de Muebles y madera. Ver figuras 8 y 9.

Figura 8: Empresas de la industria maderera en el área metropolitana de Bucaramanga.



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Figura 9: Empresas de la industria maderera en Bucaramanga.



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

<sup>72</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Observatorio de competitividad: Industria en Santander. Edición 118. Marzo de 2015.

El factor de concentración del sector Maderas y Muebles, definido como el promedio del porcentaje acumulado de ventas sobre el porcentaje acumulado de empresas del mismo sector en el país, fue de 3,16 para el 2013. Este factor es el resultado de una muestra realizada por EMIS Benchmark con 272 empresas. Tablemac S.A. es la empresa que registró mayores ventas en 2013 (\$ 148.290 millones), contribuyendo con el 7,33% de las mismas. Carvajal Espacios S.A.S. le sigue (\$ 120.124 millones), contribuyendo con el 5,94% del total de ventas del sector. Estas dos empresas concentran el 13,27% de las ventas del sector de maderas y muebles y las restantes se dividen el mercado nacional con participaciones que oscilan entre 0,5% y 5,8% del total.<sup>73</sup>

Dado a que el cliente objetivo de la empresa es el sector constructor y las firmas constructoras le dan gran importancia a la alta calidad pero a bajo precio, la intensidad en la competencia dentro de la industria maderera es alta, caracterizada por una “guerra” de precios y descuentos de la cual se benefician aquellos competidores que posean un músculo financiero sólido.

El conocimiento del mercado y la trayectoria en el mismo son una ventaja competitiva, que si bien no es definitiva, ayuda en la obtención de clientes y contratos.

Las empresas madereras actuales son similares en cuanto a tamaño, destreza y oferta de productos, lo que intensifica aún más la rivalidad. Considerando que en los últimos tres años el número de nuevas empresas ha disminuido (ver cuadro 1), la presión para las firmas existentes por mantener la participación de mercado es mayor.

Cuadro 1. Crecimiento de constitución de empresas en la industria

Año	Empresas constituidas	% Crecimiento
Antes de 1990	9	
2000	26	<b>188,89%</b>
2011	120	<b>361,54%</b>
2012	130	<b>8,33%</b>
2013	127	<b>-2,31%</b>
2014	161	<b>26,77%</b>
2015	171	<b>6,21%</b>
Desde 2011 a 2015		<b>42,50%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

<sup>73</sup> EUROMONEY INSTITUTIONAL INVESTOR COMPANY (EMIS). Maderas y Muebles: Colombia. Noviembre 2014. [Base de datos en línea] [citado en 2 de Febrero de 2015]. Disponible en EMIS Benchmark

La participación en el mercado de Santandereana de Maderas SAS es alta, como resultado del liderazgo de la gerente quien ha ayudado a consolidar la empresa en el mercado. Actualmente la compañía ocupa el tercer lugar en ventas en Santander y el segundo en Bucaramanga, contando con una participación de mercado del 18% con respecto a todas las empresas en el subsector y del 49% con respecto a empresas relacionadas a su actividad comercial (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Participación de mercado en el subsector

Empresa	Ventas 2014	% Participación
Maderas Estupiñán SAS	\$ 4.570	32%
Santandereana de Maderas SAS	\$ 2.507	18%
Muebles Mag SAS	\$ 2.134	15%
Balsa de Colombia LTDA	\$ 1.355	10%
Madersecas	\$ 942	7%
Carrocerías y maderas Carrsan	\$ 933	7%
Industrias Reyman LTDA	\$ 591	4%
Lubegon SAS	\$ 560	4%
Alutemp SAS	\$ 380	3%
Pisos Madeira SAS	\$ 148	1%
Muebles Doce Galería SAS	\$ 65	0%
Casetones Villamizar SAS	\$ 27	0%
Aserrío Caracolí	\$ 7	0%
Otras	\$ 6	0%
<b>Total ventas Bucaramanga</b>	<b>\$ 14.225</b>	<b>100%</b>

Total ventas de empresas relacionadas	\$ 5.130
% Participación de Santandereana con empresas relacionadas	49%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Benchmarking de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

**7.3.4 Presión de productos sustitutos.** La amenaza de los productos sustitutos es alta. En los últimos años debido a evolución en tecnología y uso de energía a menor costo, otros productos maderables y no maderables más baratos o de mayor estandarización que pueden ser producidos a mayor escala, han sustituido la madera aserrada como los son el plástico, los tableros de partículas aglomeradas, tableros de densidad media (MDF), tableros laminados, el concreto reforzado, el hierro y el aluminio<sup>74</sup>. Estos productos amenazan en gran medida a las empresas aserradoras tradicionales que siguen produciendo con tecnología obsoleta<sup>75</sup>.

<sup>74</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA – FAO: Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe. En: Depósito de documentos. Estudio FAO Montes. N° 148 (2006). [citado en 18 de febrero de 2015]. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/a0470s/a0470s00.pdf>

<sup>75</sup> Ibid., p. 55.

Otros factores que ha influido en la sustitución de la madera por otros productos ha sido el de cumplir con requisitos de sostenibilidad y certificaciones, que no son aplicados con el mismo rigor a otros productos de fuentes no renovables; así como la eficiencia operacional, aplicación, disponibilidad de materia prima y los cambios en la preferencia de los consumidores. La madera es un bien renovable y sostenible, siempre y cuando las operaciones silviculturales sean realizadas de forma responsable.

En cuanto a bienes complementarios de la madera se tienen a los provenientes del sector ferretero. Este sector al igual que el maderero, se ha beneficiado en gran medida del buen comportamiento de la infraestructura y la construcción. Según cifras del DANE las ventas de ferreterías, vidrios y pinturas en el país aumentaron en 17,1% en el periodo comprendido por febrero de 2014 – febrero 2015<sup>76</sup>. Actualmente Santandereana de maderas SAS vende productos complementarios de ferretería como laca, barniz, inmunizante, puntillas, tela y manto asfáltico; que han ayudado a incrementar las ventas de la empresa en los últimos años.

**7.3.5 Poder de negociación de los clientes.** Los clientes del sector maderero se dividen en dos grupos: las empresas constructoras quienes tienen un alto poder adquisitivo y de negociación; y las empresas que fabrican muebles que cuentan con un bajo poder adquisitivo y de negociación especialmente en el precio de la madera.

El mercado objetivo de la empresa está concentrado en el sector constructor, como se puede observar en la figura 13, el mayor consumo de madera está dado por este sector (56%), seguido por el sector de muebles (18%).

Dado a la oferta similar de productos, gran cantidad de competidores y el alto poder adquisitivo de las firmas constructoras quienes compran grandes volúmenes de madera, éstas se encuentran en posición de negociar precios, plazos y condiciones de entrega.

La madera representa una parte importante en los costos de los compradores, por lo que ellos son altamente sensibles a los precios del insumo.

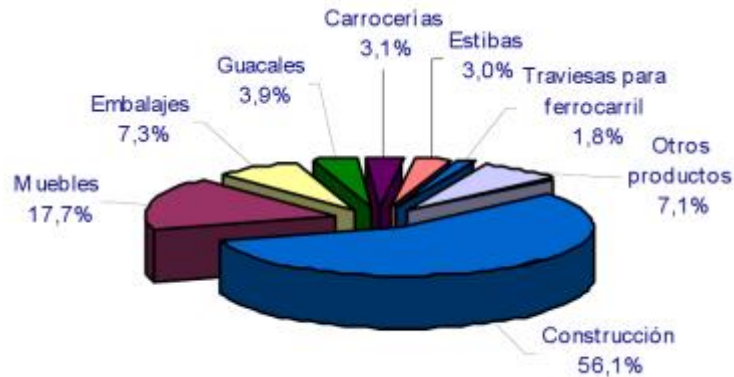
La madera aserrada en el sector constructor se usa mayormente en los estratos medio-bajo y bajo, ya que en los estratos más altos la madera es sustituida por formaletería metálica e icopor para la construcción. Sin embargo, la madera sigue usándose para acabados en clósets, cocinas y puertas entre otros. En cuanto al

---

<sup>76</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos (EMCM). [citado en 5 de Mayo de 2015]. Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmc/bol\\_emcm\\_feb15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmc/bol_emcm_feb15.pdf)>

sector de fabricación de muebles, su uso está siendo desplazado por tableros de fibra de densidad media, madera aglomerada, metal y sintéticos<sup>77</sup>.

Figura 10. Usos de la madera aserrada en Colombia



Fuente: Agrocadenas. La cadena forestal y madera en Colombia, una dinámica global de su estructura dinámica. En: Documento de trabajo. No. 64 (2005). [citado en mayo de 2015]. Disponible: <<http://www.agrocadenas.gov.co>>

El consumo de madera en Colombia, según un estudio hecho por Argüello citado por el ministerio de agricultura,<sup>78</sup> se estima entre 3,5 a 4 millones de m<sup>3</sup>, donde Bogotá es la ciudad que más demandó madera en el 2003, representando el 36% del total consumido a nivel nacional, seguido por el Valle del Cauca con el 16,3% y Antioquia con el 15,8%.

A pesar del alto poder de negociación de los clientes, Santandereana de Maderas SAS ha logrado obtener gran participación del mercado gracias a la calidad tanto de los productos como del servicio ofrecido.

**7.3.6 Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores en el sector maderero es moderado, debido a que hay varios vendedores que ofrecen productos con calidad y precio similares. Las empresas aserradoras compran la madera directamente a personas encargadas de la extracción en los bosques tanto plantados como naturales, y no solicitan un

<sup>77</sup> DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá, D.C. 2.003.

<sup>78</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA. Colombia: Potencial de reforestación en Colombia. (2015) [citado en 19 de junio de 2015]. Disponible en: <[http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/%5BFINAL%5D%20Diagnostico\\_PROFOR%20Potencial%20de%20Reforestaci%C3%B3n%20Comercial%20en%20Colombia\\_18feb15.pdf](http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/%5BFINAL%5D%20Diagnostico_PROFOR%20Potencial%20de%20Reforestaci%C3%B3n%20Comercial%20en%20Colombia_18feb15.pdf)>

certificado de calidad de la madera recibida. Existe una asociación de madereros creada recientemente y hasta el momento no tiene ningún poder de negociación. Para los proveedores la venta de sus productos a las empresas aserradoras y transformadoras de madera supone una valiosa parte de sus presupuestos, y así mismo, la madera que ellos ofrecen es vital para la producción de las empresas aserradoras. La fidelidad de los proveedores a las empresas es mínima, y su decisión de vender está regida por la disposición a pagar un precio más alto por la madera.

El poder de negociación de los proveedores se verá disminuido en época de abundancia de madera, y será mayor en época de escasez. El hecho de depender en gran medida de la abundancia o escasez de la madera, así como del precio y condiciones de entrega de la misma, disminuyen el atractivo de la industria.

El volumen de venta es importante para el proveedor, y éstos piden una cantidad mínima para la venta, por lo general de una carga sencilla de diez (10) toneladas. La mayoría de la madera proviene del Eje Cafetero, Caribe y Orinoquia<sup>79</sup>.

Los precios de la madera dependen de la especie, de la calidad y del uso final, la región donde se produce y la forma de presentación entre otros factores. Generalmente, los precios de madera rolliza de plantaciones de pino, eucalipto y melina varían entre \$ 100.000/m<sup>3</sup> y \$130.000/m<sup>3</sup>.

Para el caso de maderas ordinarias, el valor por metro cúbico en Bogotá es cerca de siete veces más de lo que recibe el productor de madera proveniente tanto del bosque natural como de plantaciones<sup>80</sup>.

Según datos de Fedemaderas<sup>81</sup> en el 2012 el 50% de la reserva forestal eran bosques naturales, y los mayores dueños del área forestal en Colombia fueron los indígenas, contando con un 28% de las plantaciones (ver cuadro 3).

---

<sup>79</sup> PROEXPORT. Sector forestal en Colombia. Marzo 2012. [citado en 18 de junio de 2015]. Disponible en: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil\\_Forestal\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf)>

<sup>80</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA. Op. cit., p. 30.

<sup>81</sup> FEDEMADERAS. Presentación gremial y sectorial. [en línea] <<http://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2012/04/VER-PRESENTACI%C3%93N-GREMIAL-Y-SECTORIAL8.pdf>> [citado en 18 de junio de 2015]

Cuadro 3. Área forestal en Colombia

ÁREAS	Has	%
Bosques naturales	55.612.875	50%
Parques y áreas protegidas	10.069.420	9%
Reservas indígenas	31.100.000	28%
Titulación afroamericanos	5.063.997	5%
Bosques del Estado	9.379.458	8%
Bosques plantados	422.000	0%
<b>TOTAL 2012</b>	<b>111.647.750</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fedemaderas

Los proveedores de madera aserrada en su mayoría no son los dueños de las plantaciones y en el país hay grandes empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de la materia prima derivada del bosque, siendo algunas de las más grandes en cuanto a tamaño de plantaciones Pizano, Reforestadora Industrial de Antioquia, Reforestadora Guásimo, Industria Forestal Doña María y Cipresses<sup>82</sup>.

**7.3.7 Refinamiento tecnológico de la industria, innovación y mercado.** Las empresas aserradoras y transformadoras de madera emplean un nivel bajo de tecnología e innovación. Santandereana de Maderas SAS utiliza maquinaria artesanal, no hay diferenciación en la forma de producción a la de sus competidores y los procesos no han cambiado mucho en el transcurso del tiempo. Por tanto, la empresa ha tenido que hacer énfasis en la reducción de costos, oferta de productos de calidad y oferta de servicio con un alto conocimiento del mercado.

En la industria han ingresado nuevos productos como la madera plástica, tableros de partículas aglomeradas y de densidad media, que por medio de un alto nivel tecnológico han logrado innovar en el mercado y amenazan altamente a las firmas madereras tradicionales.

**7.3.8 Capacidad directiva.** La dirección de Santandereana de Maderas SAS ha sido caracterizada por la toma de decisiones basada en la experiencia adquirida por casi dos décadas y la intuición. El estilo de decisión de la alta gerencia de la empresa es de tipo analítico<sup>83</sup>, (ver Anexo D, estilo de decisión) donde la gerente

<sup>82</sup> PROEXPORT. Sector forestal en Colombia. Marzo 2012. [citado en 18 de junio de 2015]. Disponible en: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil\\_Forestal\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf)>

<sup>83</sup> D'Alessio, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A., 2008, p204

disfruta de la variedad y desafíos, está orientada hacia la solución de problemas, se enfatiza en el análisis de muchas alternativas y el razonamiento lógico.

El estilo gerencial de la organización ha logrado consolidarse en el mercado con una alta participación en el mismo. Los clientes actuales reconocen y valoran que la gerente tenga un alto conocimiento de la industria, de forma tal que ellos obtengan el mejor asesoramiento acorde a sus necesidades específicas. De igual manera la eficacia, rapidez en la entrega y la relación costo-calidad de los productos son factores que han permitido obtener una ventaja competitiva en el sector.

**7.3.9 Presencia pública.** Actualmente en Santander no hay una alta intervención de las empresas aserradoras y transformadoras de madera en la vida pública, hasta hace poco se formó la corporación de madereros CORMADESAN y la organización no tiene presencia con el gobierno ni entes comunitarios.

En la figura 11 se muestra las cinco fuerzas de Porter, donde se analizan el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre compradores actuales y la amenaza de productos sustitutos. Con las cinco fuerzas se determina qué tan atractivo es el sector asociado a la expectativa de rentabilidad a largo plazo clasificado en:

- Alta: Cuando el atractivo y expectativa de rentabilidad a largo plazo es buena. Se calificará con (+)
- Moderado: Cuando el atractivo y expectativa de rentabilidad a largo plazo es normal. Se calificará con (0)
- Bajo: Cuando el atractivo y expectativa de rentabilidad a largo plazo es baja. Se calificará con (-)

Figura 11: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

**7.3.10 Conclusión de las cinco fuerzas de Porter.** La industria de madera aserrada en Colombia es poco atractiva en el presente, ya que los clientes tienen un alto poder de negociación, existe una alta rivalidad entre empresas del mismo sector y existen varios productos sustitutos que son de menor precio, mejor calidad y/o grado de estandarización.

Las empresas existentes pueden caracterizarse en una etapa de crecimiento y pocas empresas concentran la mayoría de las ventas en el país. La amenaza de nuevos competidores de madera aserrada es moderada, donde por un lado la inversión extranjera ha incrementado gracias a los acuerdos comerciales, siendo Chile el principal proveedor extranjero de madera aserrada (Pino) y de tableros de partículas; y por otra parte, las empresas que deseen ingresar en el sector deben hacer una gran inversión en maquinaria, mano de obra e insumos, además de tener un alto conocimiento del mercado.

#### **7.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM**

Para identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa se elaboró el perfil POAM, teniendo en cuenta el diagnóstico hecho en el análisis PESTAL y las cinco fuerzas de Porter (ver figura 11).

Cuadro 4. POAM de Santandereana de Maderas SAS

CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<i>Económicos / Financieros</i>									
Solidez de indicadores económicos	X						X		
Dinamismo sector constructor	X						X		
Impuestos				X			X		
Acuerdos comerciales		X							X
Exenciones tributarias	X						X		
Disponibilidad de crédito	X						X		
<i>Políticos / Legales</i>									
Bajo riesgo de inestabilidad política	X						X		
Ambiente favorable de inversión		X						X	
Conflicto armado				X					X
Plan de desarrollo Forestal	X						X		
Asociación de madereros	X								X
Regulación ambiental				X			X		
Tala ilegal					X			X	
Exportación de madera		X							X
<i>Sociales / Geográficos</i>									
Capacitación laboral					X			X	
Nivel educativo					X			X	
Generación de empleos	X						X		
<i>Tecnológico / Mercado</i>									
Productos sustitutos				X					X
Nivel tecnológico				X				X	
Economías de escala		X							X
Apertura de mercados									
Cambio en las preferencias de consumo de los clientes				X				X	
<i>Ambiental / Geográfico</i>									
Cambio climático					X			X	
Ubicación geográfica		X						X	
Infraestructura de transporte				X			X		
Certificación ambiental					X		X		
Transformación residuos	X							X	

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

## 7.5 ANÁLISIS INTERNO

La auditoría del desempeño de la empresa comparado con el de su competencia es indispensable, y para su desarrollo se realizó una evaluación de las fortalezas y debilidades en cuanto a la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano, en relación con las oportunidades y amenazas que presenta su entorno.

Para el examen interno se basó en los estados financieros (los cuales se encuentran en el anexo 7), los resultados de encuestas realizadas a la gerencia, clientes, proveedores y colaboradores cuyos formatos se encuentran en los anexos del presente estudio, así como en el benchmarking de la industria<sup>84</sup>, y el análisis competitivo de la industria.

**7.5.1 Ciclo de vida.** Santandereana de Maderas SAS cuenta con una trayectoria de 18 años en el mercado y aún se encuentra en etapa de crecimiento en donde ha trabajado por ganar participación en el mercado (Figura 12). Las empresas en etapa de crecimiento son por lo general mayores que sus competidores, se encuentran en un entorno hostil de competencia, con mercados más heterogéneos como consecuencia de mayor oferta de productos y las decisiones de los clientes influyen altamente sobre el impacto de las decisiones de los propietarios<sup>85</sup>.

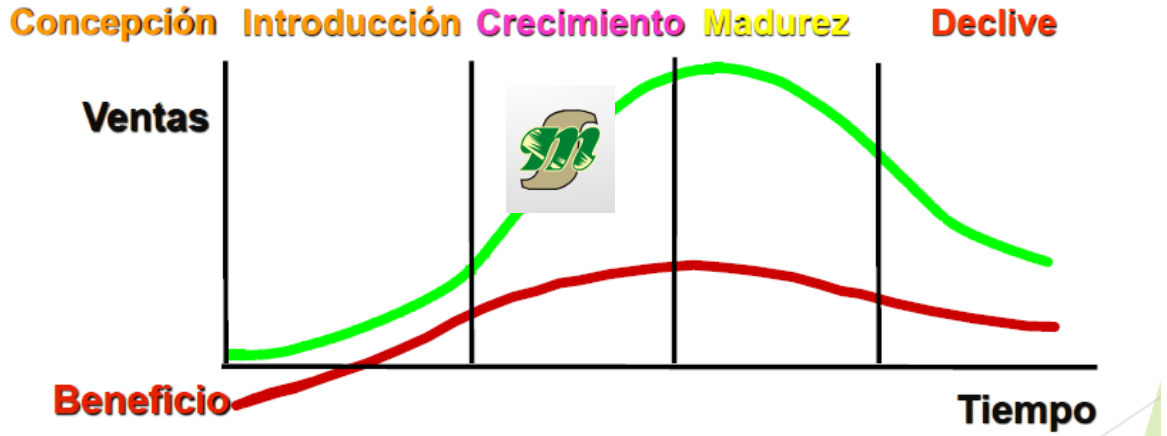
Las ventas de la empresa desde su fundación han incrementado rápidamente teniendo una participación actual del mercado en Bucaramanga del 18% en el subsector y del 49% si se tienen en cuenta solo las empresas relacionadas con el aserrado de madera (ver cuadro 2). La compañía ha obtenido un crecimiento promedio del 9,93% anual durante los últimos cinco años. En contraste las Top cinco empresas del sector han presentado un decremento promedio de 19,31% anual durante los años 2008-2013. Ver figura 13.

---

<sup>84</sup> Benchmarking de la Cámara de Comercio de Bucaramanga – Compite 360.

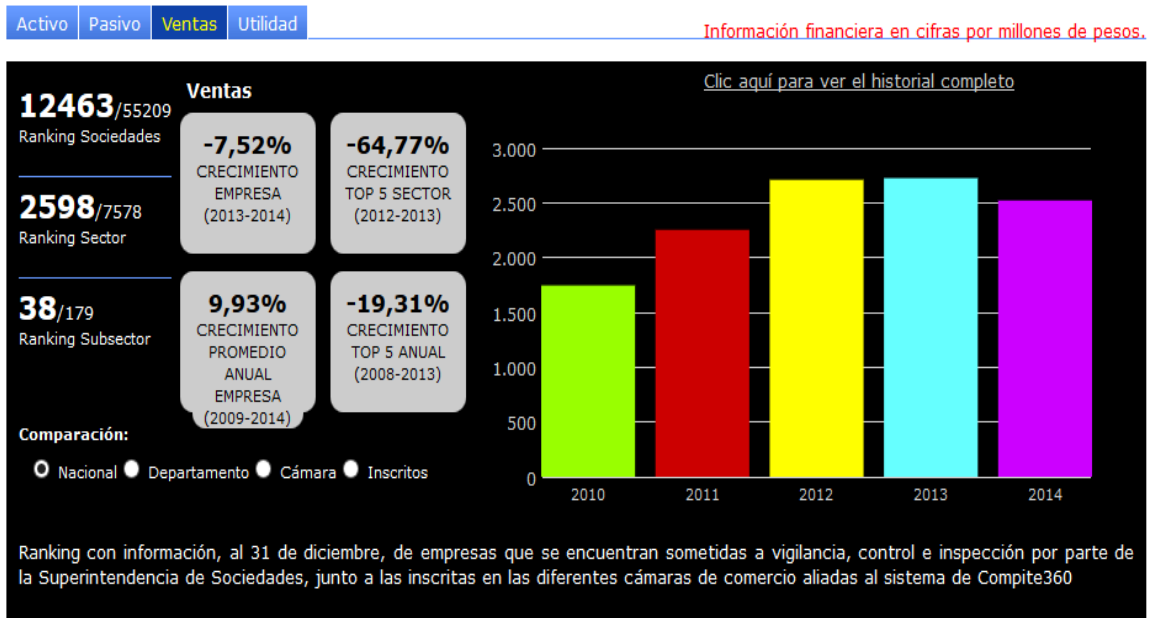
<sup>85</sup> BRENDA, Noemí. Fundación Empresa Global. Políticas públicas: Ciclo de vida de empresas dinámicas en Argentina. 2009. [citado en 18 de Abril de 2015]. Disponible en: <<http://www.feg.org.ar/archivos/ciclodevida.pdf>>

Figura 12. Ciclo de vida de Santandereana de Maderas SAS



Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por RUBIANO, Javier.

Figura 13. Crecimiento de ventas anuales del subsector vs Santandereana de Maderas SAS



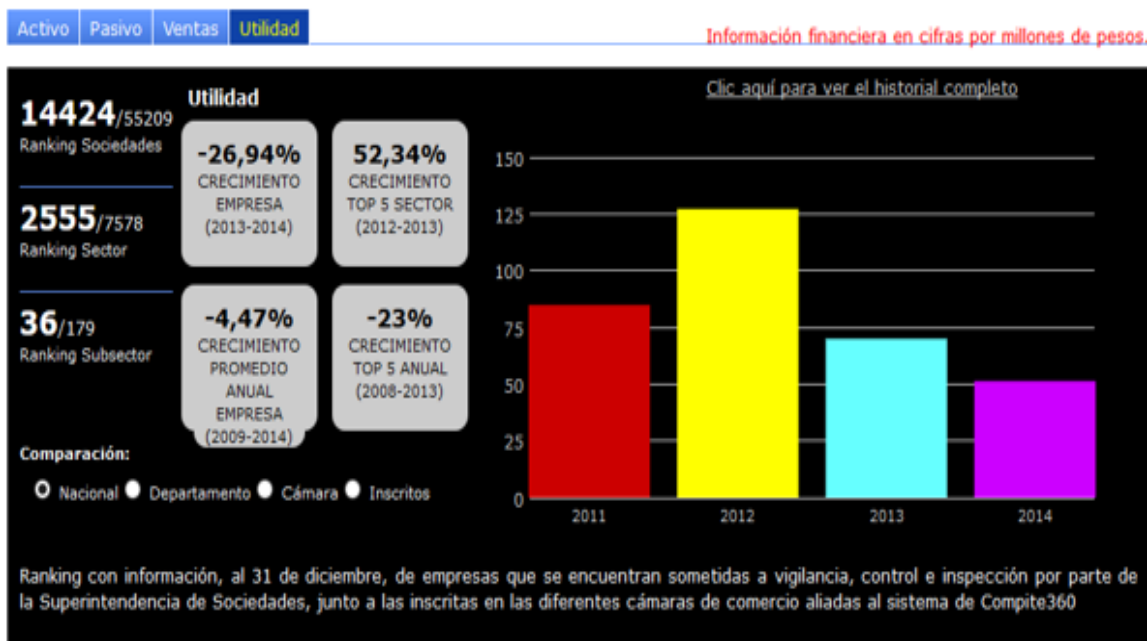
SECTOR: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS  
 SUBSECTOR: TRANSFORMACIÓN DE LA MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO, EXCEPTO MUEBLES;  
 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CESTERÍA Y ESPARTERÍA

Fuente: Benchmarking de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

**7.5.2 Crecimiento de utilidades anuales.** Las utilidades de la empresa durante los últimos cinco años han decrecido en promedio 4,47% anual, como consecuencia de la guerra de precios en que se encuentra. La compañía se ha visto forzada a mantener los precios desde 2009 para poder competir, mientras que el costo de los insumos, mano de obra y gastos operacionales han amentado, reduciendo así los niveles de utilidad. Por tanto, los propietarios se han esforzado en retener y fidelizar sus clientes. De igual forma, la empresa desea captar nuevos mercados a mediano plazo, mediante la apertura de sucursales y el desarrollo de campañas publicitarias que se mantengan en el largo plazo.

Sin embargo, la utilidad anual promedio de la empresa presenta mejores resultados, comparada con la utilidad anual promedio de las Top cinco del sector que se ubica en -23%. Ver figura 14.

Figura 14. Crecimiento de utilidades anuales del subsector vs Santandereana de Maderas SAS



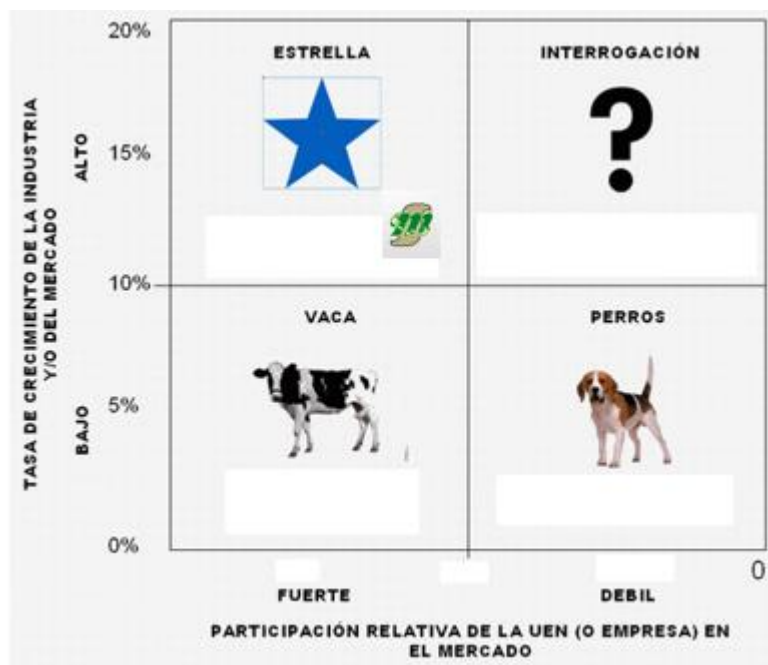
Fuente: Benchmarking de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

**7.5.3 Matriz de crecimiento.** El análisis del portafolio desarrollado por el *Boston Consulting Group*, se basa el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria<sup>86</sup>.

<sup>86</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá, D.C. Panamericana Editorial, 2014

En la figura 15 se puede observar la matriz de crecimiento de Santandereana de Maderas SAS para el año 2014, donde el subsector obtuvo una tasa de crecimiento del 13.26% en Bucaramanga durante ese año. Así mismo, la empresa se localiza en el primer cuadrante con una alta participación relativa en el mercado (ver cuadro 2 donde la compañía cuenta con el 18% de participación del total de empresas en el sector y aproximadamente el 49% de participación del total de empresas aserradoras de madera). Santandereana de Maderas SAS cuenta con un portafolio de productos clasificados como “estrella”, con el cual la empresa ocupó en el 2014 el segundo lugar en ventas en Bucaramanga, el tercer lugar en Santander, y el sexto a nivel nacional, según el Benchmarking de la Cámara de Comercio de Bucaramanga<sup>87</sup>.

Figura 15. Matriz de crecimiento de Santandereana de Maderas S.A.S



Fuente: Elaboración propia a partir de EMPRESA Y ESTRATEGIA. [citado en julio de 2015]. Disponible en: <<http://www.empresayestrategia.com/>>

**7.5.4 Razones financieras.** Las razones financieras a continuación fueron formuladas a partir de los estados financieros de la empresa que se encuentran en los anexos y de la información suministrada por el Benchmarking de la Cámara de comercio de Bucaramanga.

<sup>87</sup> Información de Benchmarking de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- Razones de liquidez

		Top 5 del sector (2014)	Compañía (Año 2014)	Compañía (Año 2013)
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>Razón Corriente</b> Activo corriente/Pasivo corriente	1,19	1,49	1,84
	<b>Capital de Trabajo (cifra en millones de pesos)</b> Activo corriente - Pasivo corriente	\$302.751	\$280.446	\$402.860

Estas razones miden la habilidad de la empresa para generar fondos que cubran sus obligaciones en el corto plazo. La empresa tuvo a final de 2013 \$1,84 para cubrir cada peso de deuda a corto plazo; y disminuyó en el 2014 a \$1,49. Estos indicadores se encuentran por encima al top 5 del sector maderero.

Los recursos con que se cuentan si se pagaran los pasivos a corto plazo pasaron de \$402.860 en el 2013 a \$280.446 en el 2014. El capital de trabajo de la empresa se encuentra actualmente por debajo al promedio del top 5 del sector.

- Razones de actividad

		Top 5 del sector (2014)	Compañía (Año 2014)	Compañía (Año 2013)
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación del Activo Total</b> Ingresos operacionales/Activo total (veces en el año)	0,34	2,07	3,03
	<b>Rotación del Activo Corriente</b> Ingresos operacionales/Activo corriente (veces en el año)	2,01	2,21	3,07

Estos indicadores evalúan la habilidad de la gerencia para utilizar los recursos de los cuales dispone la empresa. La empresa generó ingresos 3,03 veces a la inversión de sus activos totales en el 2013 y 2,07 veces en el 2014. Así mismo, para los activos corrientes, la rotación fue de 3,07 veces en el 2013 y de 2,21 veces en el 2014. La rotación de los activos de la compañía es mayor al del top 5 del sector maderero.

- Razones de endeudamiento

Estos indicadores miden la forma como se han financiado sus activos, tanto con inversión propia como de terceros. La empresa tiene pactadas todas sus obligaciones financieras a corto plazo (2 años), financió el 53,66% de sus activos con terceros en el 2013 y aumentó al 62,71% en el 2014. La proporción de financiamiento con terceros es mucho mayor comparado al promedio del top 5 del sector. Los activos financiados con recursos de los socios pasaron del 46% en el 2013 al 37% en el 2014.

El apalancamiento externo de la empresa es mayor al interno, donde por cada peso que aportaron los socios se adeudaron \$1,16 con terceros en el 2013 y \$1,68 en el 2014. Por cada peso tomado de terceros, se aportaron \$0,86 a la financiación de la inversión hecha por los socios en el 2013 y \$0,59 en el 2014.

En comparación con el promedio del top 5 del sector, la compañía tiene un mayor grado de endeudamiento con terceros.

		<b>Top 5 del sector (2014)</b>	<b>Compañía (Año 2014)</b>	<b>Compañía (Año 2013)</b>
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Endeudamiento a corto plazo</b> Total pasivo corriente/Pasivo total (%)	119,1%	100%	100%
	<b>Nivel de Endeudamiento</b> Pasivo total/Activo total (%)	24,19%	62,71%	53,66%
	<b>Razón de autonomía</b> Patrimonio total/Activo total (%)	76%	37%	46%
	<b>Apalancamiento externo</b> Pasivo total/Patrimonio total	0,32	1,68	1,16
	<b>Apalancamiento interno</b> Patrimonio total/Pasivo total	3,13	0,59	0,86

- Razones de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD		Top 5 del sector (Año 2014)	Compañía (Año 2014)	Compañía (Año 2013)
		<b>Rentabilidad del Patrimonio</b> Utilidad neta/Patrimonio (%)	3,33%	29,68%
<b>Rentabilidad neta del Activo</b> Utilidad neta/Activo (%)	2,52%	11,07%	12,66%	
<b>Margen Operacional</b> Utilidad operacional/Ingresos operacionales (%)	0,00%	8,59%	8,09%	

Las razones de rentabilidad miden la capacidad de la compañía para generar utilidades. La rentabilidad sobre la inversión pasó del 12,66% en el 2013 al 11,07% en el 2014, estando por encima al del top 5 del sector. La rentabilidad de los inversionistas aumentó del 27,32% en el 2013 al 29,68% en el 2014, superando en gran parte al promedio del sector. Por cada peso vendido se obtuvo una utilidad de 8,09% en el 2013, aumentando a 8,59% en el 2014.

### 7.5.5 Flujo de caja

	2014	2013
<b>INGRESOS</b>		
Cuentas por cobrar	\$ 380.707.615	\$ 335.024.635
Préstamos	\$ 508.378.051	\$ 408.116.349
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 889.087.680</b>	<b>\$ 743.142.997</b>
<b>EGRESOS</b>		
Cuentas por pagar	\$ 9.407.114	\$ 18.487.793
Gastos administrativos	\$ 216.670.095	\$ 287.407.455
Gastos no operacionales	\$ 65.061.886	\$ 89.790.320
Impuestos	\$ 24.743.079	\$ 43.452.741
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 315.882.174</b>	<b>\$ 439.138.309</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>\$ 573.205.506</b>	<b>\$ 304.004.688</b>

El flujo de caja de la empresa arrojó resultados positivos indicando que la empresa tiene dinero disponible para cubrir sus requerimientos.

## 7.6 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

El perfil de capacidad interna evalúa las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, y califica las debilidades y fortalezas en Alto, Medio o Bajo, para ser valorada con respecto a su impacto en la escala Alto, Medio o Bajo<sup>88</sup>.

El PCI examina cinco categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

Para el análisis del PCI se basó en la información obtenida de la auditoría interna. Los estados financieros de la empresa se encuentran en el anexo G del presente trabajo.

A continuación se muestran los cuadros de capacidad interna de la empresa.

Cuadro 5. PCI Capacidad directiva

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	x						x		
Estructura organizacional establecida	x							x	
Uso de planes estratégicos				x			x		
Comunicación y control gerencial					x		x		
Orientación empresarial					x		x		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				x				x	
Agresividad para manejar la competencia	x						x		
Sistemas de control				x				x	
Evaluación de la gestión				x			x		

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

<sup>88</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

Cuadro 6. PCI Capacidad competitiva

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza del producto, calidad	x						x		
Lealtad y satisfacción del cliente	x						x		
Participación en el mercado	x						x		
Costos de distribución y ventas				x			x		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				x			x		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	x						x		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos			x				x		
Concentración de consumidores		x						x	
Relación precio-calidad	x						x		
Portafolio de productos		x						x	
Programas de posventa				x			x		
Posición frente a competencia	x						x		

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

Cuadro 7. PCI Capacidad financiera

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere	x						x		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					x		x		
Rentabilidad, retorno de inversión		x					x		
Relación deuda/Patrimonio					x		x		
Crecimiento de ventas y utilidades					x			x	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			x				x		
Habilidad para competir con precios	x						x		
Capacidad para satisfacer la demanda	x						x		
Facilidad para salir del mercado			x					x	
Estabilidad de costos			x				x		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				x			x		

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

Cuadro 8. PCI Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura		x					x		
Capacidad de innovación					x			x	
Nivel de tecnología aplicado a los productos				x				x	
Efectividad de la producción y programas de entrega	x						x		
Valor agregado al producto				x			x		
Intensidad de mano de obra en el producto					x				x
Sistema de información gerencial				x			x		
Distribución de planta física			x					x	

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

Cuadro 9. PCI Capacidad del talento humano

Capacidad talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento						x			x
Experiencia técnica		x					x		
Estabilidad	x						x		
Ausentismo	x						x		
Pertenencia	x						x		
Motivación	x						x		
Nivel de remuneración		x						x	
Accidentalidad			x				x		
Formación laboral				x				x	
Índices de desempeño				x			x		
Retiros	x							x	

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

## 7.7 ANÁLISIS DOFA

A partir de la información obtenida de las matrices POAM y el PCI, se hace una selección de los factores que son fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía, analizando el impacto de cada debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza en la empresa; para luego conformar la matriz DOFA con los factores de mayor impacto. En el cuadro 10 se agrupan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se califica el impacto que tiene cada factor para la empresa.

Cuadro 10. Matriz de impactos DOFA

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Se ha manejado la competencia de forma efectiva y agresiva.		X		Indicadores económicos sólidos que permiten el desarrollo de la producción y exportación de madera.		X	
La imagen de la empresa y sus productos están bien posicionados en la industria.	X			Dinamismo sector constructor.	X		
El servicio y productos de calidad ofrecidos han generado clientes satisfechos y recurrentes que han permitido obtener una gran participación de mercado.	X			Oportunidad de obtener ganancias a través del aprovechamiento de residuos de la madera.	X		
Se ha aprovechado el gran crecimiento del sector constructor y se ha fijado una posición frente a la competencia.	X			Potencial de apertura en mercado nacional e internacional.	X		
Se ha logrado un equilibrio entre calidad y precio de los productos.	X			Plan de desarrollo forestal que incentiva a la plantación de bosques.		X	
Hay capacidad para suplir la creciente demanda.		X					
Estabilidad laboral y buen clima organizacional.		X					
Índices financieros mejores que los del promedio del sector.		X					
Fácil acceso a crédito bancario.		X					
Posibilidad de adquirir tecnología más eficiente en el ámbito ambiental y productivo.	X						
Experiencia de varios años en el sector reconocida por los clientes.	X						

Cuadro 10. Matriz de impactos DOFA (continuación)

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
No existe una visión empresarial ni planes estratégicos.	X			Alta carga tributaria para la empresa.		X	
La demanda de los productos depende en gran parte del precio.	X			Débil regulación ambiental.		X	
Se carece de sistemas del control y evaluación de la gestión.	X			Alta variedad de productos sustitutos.	X		
Los costos de venta y distribución del producto son altos.	X			Gran presencia de competidores en la industria maderera.	X		
No existen servicios posventa.	X			Rezagos en cuanto la infraestructura del transporte en el país, que dificulta la movilización de madera desde los bosques hasta los aserríos.		X	
No hay capacidad de innovación y generación de nuevos productos y/o servicios.	X			Entrada de productos extranjeros más económicos.	X		
La producción es artesanal y la tecnología aplicada es obsoleta.		X		Dependencia del sector constructor y muebles, por el cual será afectado negativamente en caso de crisis de alguno de esos sectores.	X		
No hay valor agregado de los productos.	X						
No hay un sistema de información gerencial.		X					
Carencia de índices de desempeño.		X					
Falta de desarrollo profesional del talento humano.			X				
Alto nivel de endeudamiento con terceros.		X					
No se realizan presupuestos formales.	X						

Fuente: Elaboración propia.

El análisis DOFA plantea estrategias para convertir una amenaza en oportunidad, aprovechar una fortaleza, anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad<sup>89</sup>. La matriz DOFA se plantea a continuación en el cuadro 11.

<sup>89</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014. p. 190

Cuadro 11. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Dinamismo sector constructor.</p> <p>O2. Oportunidad de obtener ganancias a través del aprovechamiento de residuos de la madera.</p> <p>O3. Apertura en mercado nacional e internacional.</p>	<p>A1. Alta variedad de productos sustitutos.</p> <p>A2. Gran presencia de competidores en la industria maderera.</p> <p>A3. Rezagos en cuanto la infraestructura del transporte en el país, que dificulta la movilización de madera desde los bosques hasta los aserrios.</p> <p>A4. Entrada de productos extranjeros más económicos.</p> <p>A5. Dependencia del sector constructor y muebles, por el cual será afectado negativamente en caso de crisis de alguno de esos sectores.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. El servicio y productos de calidad ofrecidos han generado clientes satisfechos y recurrentes que han permitido obtener una gran participación de mercado.</p> <p>F2. Se ha aprovechado el gran crecimiento del sector constructor y se ha fijado una posición frente a la competencia.</p> <p>F3. Se ha logrado un equilibrio entre calidad y precio de los productos.</p> <p>F4. Posibilidad de adquirir tecnología más eficiente en el ámbito ambiental y productivo.</p>	<p>1. Abrir sucursales en Bucaramanga y otras ciudades del país. (F1, F2, F3, F4 O1, O2, O3)</p> <p>2. Comprar maquinaria exclusivamente para transformar los residuos de madera, y aumentar el mercado de aserrín y rusque. (F4, O2)</p> <p>3. Crear un área encargada del asesoramiento especializado para las necesidades de los clientes objetivo. (F1, O1, O3)</p>	<p>1. Establecer una ventaja competitiva de diferenciación en el servicio ofrecido, mediante una redefinición de la experiencia del cliente objetivo. (F1, A2)</p> <p>2. Iniciar exportación de productos. (F1, F2, F4, A1, A2, A4, A5)</p> <p>3. Integrar la cadena productiva, de forma tal, que se optimice el proceso desde la extracción hasta la transformación de la madera. (F4, A2, A3, A4)</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. No existe una visión empresarial ni planes estratégicos.</p> <p>D2. La demanda de los productos depende en gran parte del precio.</p> <p>D3. Se carece de sistemas del control y evaluación de la gestión.</p> <p>D4. Los costos de venta y distribución del producto son altos.</p> <p>D5. No existen servicios posventa.</p> <p>D6. No se realizan presupuestos formales.</p>	<p>1. Llevar a cabo un direccionamiento estratégico, que fije un rumbo claro de acción y permita alcanzar los objetivos estratégicos deseados. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3)</p> <p>2. Ofrecer un servicio de recolección de la madera usada, para que pueda ser transformada en aserrín y rusque y así incrementar los ingresos y disminuir los costos de venta. (D5, O2)</p> <p>3. Invertir en sistemas de información que faciliten el control de la producción y la comunicación con el cliente interno y externo. (D3, O1, O2)</p>	<p>1. Crear alianzas con proveedores de bienes sustitutos, para ampliar y diversificar aún más la oferta de productos. (D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5)</p> <p>2. Rediseñar la página web de la empresa para lograr un acercamiento más dinámico con los clientes. (D4, A2, A4)</p> <p>3. Adquirir maquinaria con mayor tecnología que permita un manejo más eficiente y productivo de la madera. (D4, A4)</p> <p>4. Diseñar un programa de fidelización de clientes. (D5, A1, A2, A4, A5)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

## 7.8 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

La posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA) revisa factores que establecen la situación estratégica apropiada para la empresa, mediante una calificación en una escala de 0 a 6 de cuatro factores: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero.

La realización de la PEEA se fundamenta en la metodología desarrollada por Alan Rowe<sup>90</sup>, donde se identifica la posición estratégica de Santandereana de Maderas SAS, a través de la fuerza financiera y ventaja competitiva, mientras que la posición estratégica de la industria se describe por medio de la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental.

La PEEA de la compañía se analiza en el cuadro 12. La gráfica de la PEEA se muestra en la figura 16, donde la suma de los valores de la fuerza financiera y la estabilidad ambiental se ubica en el eje vertical; mientras que la de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva se sitúa en el eje horizontal.

Cuadro 12. Matriz PEEA Santandereana de Maderas SAS

Estabilidad ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Innovación tecnológica		x						
Agresividad de la competencia			x					
Solidez de indicadores económicos						x		
Fácil acceso a crédito bancario						x		
Regulación ambiental			x					
Carga tributaria		x						
Elasticidad precios			x					
<i>Frecuencia acumulada del factor</i>		2	6			10		2,57
Fuerza de la industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Tasa de crecimiento del sector maderero				x				
Barreras de entrada				x				
Barreras de salida						x		
Sustitución de productos		x						
Know how (dominio del proceso productivo)							x	
Correlación con el sector constructor	x							
<i>Frecuencia acumulada del factor</i>	0	1		6		5	6	3,0

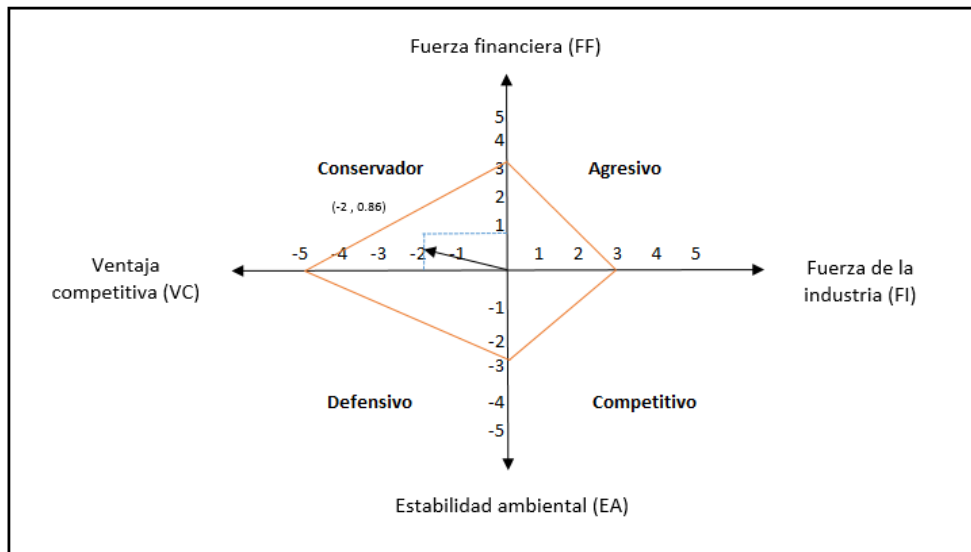
<sup>90</sup> ROWE, Alan. Strategic Management, cap. 4, citado por SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial. 2014.

Cuadro 12. Matriz PEEA Santandereana de Maderas SAS (continuación)

Ventaja competitiva	Calificación						Promedio	
	0	1	2	3	4	5		6
Participación en el mercado						X		
Portafolio de productos					X			
Calidad del producto y servicio al cliente						X		
Imagen corporativa						X		
Capacidad de respuesta al cliente						X		
Know how de la empresa							X	
<i>Frecuencia acumulada del factor</i>					4	20	6	5,00
Fuerza financiera	Calificación						Promedio	
	0	1	2	3	4	5		6
Nivel de endeudamiento				X				
Apalancamiento interno y externo				X				
Rentabilidad sobre ventas, patrimonio y activos						X		
Liquidez				X				
Acceso al crédito							X	
Control financiero			X					
Capacidad de capitalizar			X					
<i>Frecuencia acumulada del factor</i>			4	9		5	6	3,43

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

Figura 16. Gráfica PEEA



Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

La empresa se encuentra en una posición conservadora, en la cual tiene una ligera ventaja sobre sus competidores, captura ciertos mercados y donde se concentra en conseguir estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico de la organización es la competitividad del producto y el desarrollo de la estrategia será resultado de un análisis cuidadoso de las oportunidades del mercado<sup>91</sup>.

**7.8.1 Análisis de vulnerabilidad.** A través del análisis de vulnerabilidad se determina la capacidad de respuesta de la empresa frente al peor escenario posible, y que pondría en peligro la supervivencia de la firma. Para la realización del diagrama de vulnerabilidad se identifican puntales, los cuales son el soporte de sobrevivencia de la empresa, luego se convierten esos puntales en amenazas, se analizan las posibles consecuencias que traería la ocurrencia de la amenaza señalada, para luego calificar la magnitud de su impacto, estimar la probabilidad de que la amenaza se haga realidad y medir la capacidad de reacción de la compañía frente esas amenazas. El análisis se resume en el cuadro 13.

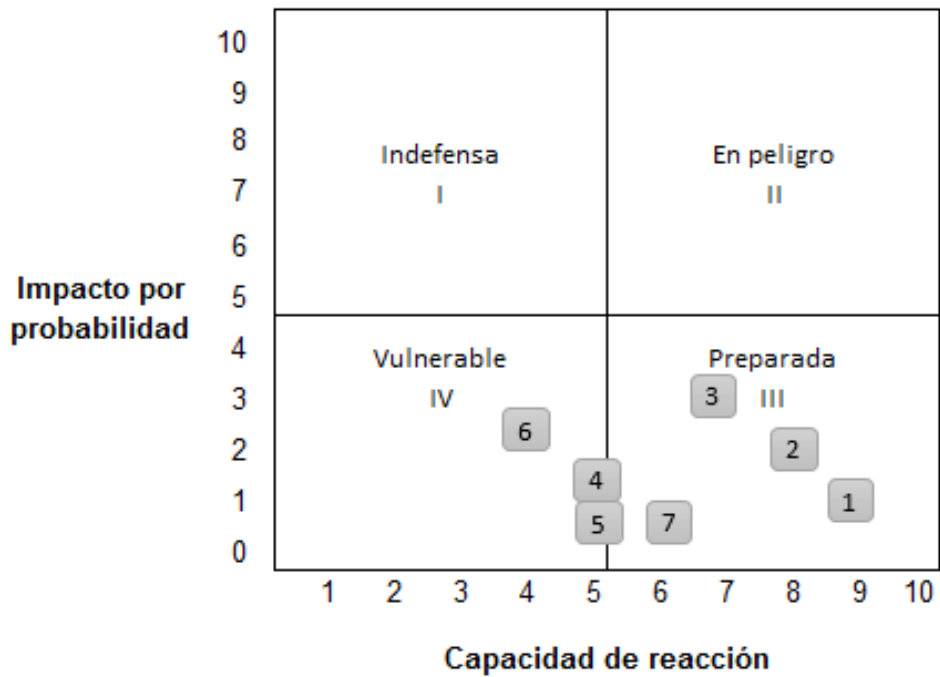
Cuadro 13. Diagrama de vulnerabilidad de Santandereana de Maderas SAS

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto (0-10)	Probabilidad	Impacto por probabilidad	Reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
1. Calidad del producto y servicio al cliente	Productos y servicios de pobre calidad	Pérdida de participación de mercado	6	0,3	1,80	9	III
2. Imagen corporativa	Pérdida de lealtad y satisfacción del consumidor	Reducción en las ventas	7	0,4	2,80	8	III
3. Capacidad de respuesta al cliente	Inhabilidad para responder rápidamente a los requerimientos del comprador	Quejas de los clientes	6	0,5	3,00	7	III
4. Know how de la empresa	Incapacidad de entender las necesidades del cliente, desinterés por los productos	Posición debilitada frente a competidores, pérdida de la participación en el mercado	9	0,2	1,80	5	IV
5. Capacidad financiera	Capacidad inutilizada, pérdida de talento humano	Despidos, disminución de utilidades, en peligro la sostenibilidad de la empresa	10	0,1	1,00	5	IV
6. Disponibilidad de los insumos	Demora en la entrega de los productos	Insatisfacción de consumidores, ineficiencia operativa, iliquidez	9	0,3	2,70	4	IV
7. Costos de producción	Incremento en los costos de producción y venta	Ineficiencia operativa, deterioro en la rentabilidad para los dueños	5	0,2	1,00	6	III

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

<sup>91</sup> D’Alessio, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A., 2008, p 282

Figura 17. Gráfica de vulnerabilidad de Santandereana de Maderas SAS



Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial. 2014

La empresa se encuentra en los cuadrantes III y IV, donde está preparada para reaccionar ante una posible amenaza en la calidad de los productos; deterioro de la imagen corporativa; incapacidad para responder al cliente rápidamente y un aumento en los costos de producción y venta. Por otro lado, la compañía está vulnerable y debe prepararse para reaccionar en caso que se presente una incapacidad de entender las necesidades de los clientes que resulte en desinterés por sus productos; un detrimento en su capacidad financiera y una escasez o demora en la entrega de sus insumos.

## 8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE SANTANDEREANA DE MADERAS S.A.S

### 8.1 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional, conformada por la ideología central y por la visión, es el marco de referencia dentro del cual cada empresa examina las opciones para alcanzar sus objetivos y así ser exitosa en el mercado. A partir del diagnóstico estratégico se diseñaron los valores, principios, la misión y visión. La misión y visión que tenía la empresa fueron rediseñados para que estuvieran acorde con el direccionamiento estratégico propuesto.

**8.1.1 Ideología central.** La ideología central define el carácter en una organización a través del tiempo. Está compuesta por los valores centrales, los principios y la misión.

**8.1.1.1 Valores.** La misión, visión y objetivos corporativos de una empresa están soportados en un conjunto de principios y valores, que se manifiestan en la cultura organizacional y que guiarán la elección de la estrategia. Los valores son definidos como “aquellas creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional” (Serna, 2014). Los valores centrales “trascienden en el tiempo y tienen un valor intrínseco para las personas al interior de una organización”<sup>92</sup>.

Los valores centrales propuestos para Santandereana de Maderas SAS, que definirán su cultura organizacional son:

- **Respeto:** la organización respeta los derechos y creencias de sus clientes, tanto internos como externos, de su vida personal y profesional. Cree en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y espera una relación de lealtad y compromiso mutua.
- **Servicio:** la empresa cree que el servicio a todos sus clientes debe ser de una alta calidad para garantizar el éxito de la misma. El servicio debe ser extendido a

---

<sup>92</sup> COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Building your company's vision. En: Harvard Business Review. (Septiembre-Octubre, 1996).

los procesos, la gestión administrativa y las relaciones humanas; por tanto debe ser un compromiso de todos los integrantes de la organización.

- **Calidad:** la calidad en los procesos, productos, talento humano y servicio al cliente son parte primordial de la cultura organizacional y compromiso diario de todos los integrantes de Santandereana de Maderas SAS.
- **Trabajo en equipo:** la empresa desea que todos sus integrantes se sientan identificados y comprometidos con la misión, visión y objetivos organizacionales. Por tanto, Santandereana de Maderas SAS, busca que sus colaboradores participen activamente, trabajen conjuntamente y contribuyan al crecimiento de la misma.
- **Honestidad:** la transparencia y coherencia en la acciones están constituidas en el comportamiento de todos los integrantes de la compañía.

**8.1.1.2 Principios corporativos.** Los principios de una empresa son ideas fundamentales que rigen la conducta de sus integrantes. Son el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos; por tanto, los principios definen la filosofía empresarial<sup>93</sup>.

La elaboración de la matriz axiológica planteada en el cuadro 14 ayuda a la formulación de los principios corporativos teniendo en cuenta su implicación con cada grupo de interés.

Cuadro 14. Matriz axiológica

Grupos de referencia	Estado	Sociedad	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Socios
<b>Principios</b>						
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X
Seguridad y salud			X		X	
Calidad			X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad			X	X	X	X
Medio ambiente	X	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

<sup>93</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014. p.115

Santandereana de Maderas SAS está regida por los siguientes principios corporativos:

- Cumplimiento con sus obligaciones y responsabilidades. La empresa está regida por el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades que tiene con el Estado, sus clientes, colaboradores, proveedores y socios.
- Calidad. Santandereana de Maderas SAS, está comprometida a lograr la calidad en sus procesos, productos y en el trato que ofrece a sus clientes, proveedores, colaboradores y socios. La calidad está reflejada día a día por todos sus integrantes como una norma de conducta.
- Respeto por las personas. La empresa debe garantizar un ambiente caracterizado por el respeto mutuo por las creencias, valores y derechos de las personas, así como por el trato justo y digno de sus colaboradores.
- Responsabilidad ambiental. Para la empresa el respeto y la garantía en el cumplimiento de la legislación ambiental vigente, a lo largo de su cadena de valor es primordial. La compañía promueve el uso eficiente y racional de sus recursos, procurando la disminución de residuos que impacten al medio ambiente.
- Conducta ética. La empresa debe operar bajo unos lineamientos de honestidad, lealtad e integridad para con los clientes, empleados, gobierno, socios y la comunidad en general.
- Seguridad industrial y salud ocupacional. La organización está comprometida con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con las actividades laborales.

**8.1.1.3 Misión.** La misión es “la razón de ser de una empresa, captura el alma de la organización”<sup>94</sup>. La misión rediseñada de Santandereana de Maderas S.A.S se define como:

“Santandereana de maderas SAS provee soluciones a las necesidades de nuestros clientes a través de la transformación y comercialización de madera. Nuestra empresa es el resultado del compromiso de nuestros colaboradores y proveedores,

---

<sup>94</sup> COLLINS y PORRAS, Op. Cit., p. 68

el cual se basa en el cuidado del medio ambiente mediante el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales.

Santandereana de maderas SAS construye sueños con creatividad, edificando hogares con calor humano”.

**8.1.2 Visión.** La visión de una organización consta de dos partes, la primera es una meta muy audaz que se quiere alcanzar (mega); y la segunda es una descripción vívida de cómo sería para la empresa alcanzar aquella meta<sup>95</sup>. La visión rediseñada de la empresa se enuncia de la siguiente forma:

“Santandereana de maderas SAS será la empresa santandereana con mayor participación de mercado en el país en los próximos veinte años, contando con una operación en las diez principales ciudades.

En los próximos cinco años nos constituiremos en la empresa más rentable y sólida de Santander y seremos un referente en la industria por nuestra responsabilidad con el medio ambiente”.

## **8.2 MATRIZ DE ANSOFF**

La matriz que introdujo Ansoff, combina alternativas de productos y mercados con las cuales una empresa puede incrementar sus ventas y orientar su desarrollo futuro.

Para decidir cuál alternativa estratégica tomar se toma en cuenta el tipo de producto, el entorno competitivo y su cliente objetivo. Santandereana de Maderas SAS ha adquirido un alto conocimiento del mercado, y se ha enfocado desde su inicio en la retención y fidelización de clientes, creando una oferta de productos y servicios acorde con las necesidades de mercado. No obstante, la empresa se encuentra en un entorno hostil competitivo, donde hay una gran cantidad de competidores que cuentan con tecnología, destrezas y productos similares. El cliente objetivo de la empresa es el sector constructor, el cual tiene un alto poder adquisitivo y de negociación en cuanto a precio y cantidad. Debido a que la demanda es altamente sensible al precio, la compañía ha tenido que mantener los mismos precios en su mayoría desde 2009, presionada por una “guerra de precios”.

Considerando que el mercado local está ampliamente explotado por varios competidores y con productos similares, se requiere tomar una posición agresiva en

---

<sup>95</sup> Ibid., p. 73-74

la que se exploren nuevos mercados, con productos actuales y nuevos productos pero relacionados con la producción de madera que es donde se tiene conocimiento previo. Si bien ésta es la opción estratégica más arriesgada, es la opción que beneficiará más a la empresa y garantizará sus sostenibilidad a largo plazo. La figura 18 muestra la estrategia de diversificación a la cual se dirigirá la empresa en los próximos años.

Figura 18. Matriz producto – mercado de Ansoff

		MERCADOS	
		ACTUALES	NUEVOS
P R O D U C T O S	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo del producto
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	<b>Diversificación</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial. 2014

### 8.3 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

A partir de la matriz DOFA hecha en el diagnóstico estratégico, se seleccionó como estrategia que dé respuesta a las debilidades y amenazas presentes, y a su vez permita potencializar las fortalezas y oportunidades que la empresa posee, la opción de “Solución total al cliente”. Esta opción se centra en la creación de valor para el cliente, partiendo del entendimiento de las necesidades del cliente y de la relación que se quiere construir con ellos. La propuesta de valor para los clientes de Santandereana de Maderas SAS se fundamenta en la redefinición de la experiencia del cliente, donde se busca transformar la relación con sus clientes desde el momento en que adquieren sus productos hasta su descarte.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> APUNTES DE CLASE de Hugo Estrada, Profesor del curso de Maestría en Gerencia de Negocios "Sistemas Gerenciales Estratégicos" de la Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Agosto de 2015.

- Estrategias FO-FA: Para potencializar la fortalezas que tiene la empresa en cuanto a la calidad en el servicio y portafolio de productos ofrecido a un precio atractivo y la posibilidad de adquirir tecnología más eficiente, aprovechando el buen dinamismo del sector constructor y la apertura en el mercado nacional e internacional, se plantea abrir sucursales en Bucaramanga y otras ciudades del país, e iniciar la exportación de productos que permita aminorar la amenaza de productos sustitutos y gran variedad de competidores en el país. Con la exportación de productos también se pretende disminuir el impacto negativo en la empresa ante la posibilidad de una crisis en el sector constructor Colombiano. Por otro lado, apuntando a lograr la redefinición en la experiencia del cliente, se propone la creación de un área especializada en el asesoramiento del cliente objetivo, la cual le generaría una ventaja competitiva de diferenciación a la empresa. Finalmente, se propone integrar la cadena productiva para optimizar el proceso desde la extracción hasta la transformación de la madera, a partir de alianzas estratégicas con proveedores y la adquisición de maquinaria.
- Estrategias DO-DA: Ante la inexistencia de una visión empresarial, planes estratégicos, presupuestos, sistemas de control y evaluación, servicio postventa y elevados costos de distribución y venta, se recomienda la aplicación del presente direccionamiento estratégico, que le brinde a la organización un rumbo claro de acción. Igualmente, se propone la creación de un servicio posventa de recolección de la madera usada y el rediseño de la página web, que generen nuevos ingresos a la empresa y además ayude a la fidelización de los clientes. Por último, ante la amplia gama de productos sustitutos de mayor calidad, se sugiere generar alianzas con proveedores de bienes sustitutos y adquirir maquinaria con mayor tecnología que posibilite una producción más eficiente y de mejor calidad.

## 8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Humberto Serna<sup>97</sup> define los objetivos como los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y basados en el tiempo, cubriendo todas las áreas críticas para la sostenibilidad de la empresa.

---

<sup>97</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014. p.231

Los objetivos globales estratégicos de Santandereana de Maderas S.A.S que ayudarán a la empresa a desarrollar su misión y alcanzar su visión, van apuntados a la estrategia de “solución total al cliente”. Los objetivos globales de la empresa están fundamentados en el desarrollo de procesos orientados a asegurar la sostenibilidad de la empresa, el mejoramiento del servicio al cliente, el mejoramiento de procesos operativos clave para el éxito y el mejoramiento de aspectos humanos. Así mismo, se designaron objetivos estratégicos para cada objetivo global.

Para la formulación de los objetivos se tuvo en cuenta las cuatro perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral (CMI), consignado en el capítulo de control estratégico. De esta forma, se examinó cada perspectiva en forma de pregunta para así construir los objetivos que conforman cada perspectiva<sup>98</sup>.

- Perspectiva financiera: ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?
- Perspectiva de clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?
- Perspectiva de procesos internos: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?
- Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar la estrategia?

#### I. Objetivos de sostenibilidad:

- Aumentar los ingresos anualmente.
- Ampliar la diversidad de los ingresos obtenidos.
- Optimizar la eficiencia del gasto.
- Mejorar la solvencia a corto plazo

#### II. Objetivos de orientación al cliente y el mercado:

- Consolidar y fidelizar el mercado actual por medio de actualización tecnológica y diferenciación en el servicio especializado al cliente.

---

<sup>98</sup> ALTAIR CONSULTORS. El cuadro de Mando Integral. ECO3 Colecciones. España. [citado en septiembre de 2014]. Disponible en: <[http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO\\_CMI.pdf](http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf)>

- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, por medio del conocimiento, seguimiento y análisis de sus requerimientos.
- Mantener una oferta diferenciada de productos y servicios.
- Lograr participación en nuevos mercados localizados en las principales ciudades del país.
- Ofrecer servicio postventa.

### III. Objetivos de mejoramiento de aspectos operativos:

- Realizar una modernización tecnológica.
- Fortalecer la cadena logística de valor.
- Perfeccionar la gestión del cliente para así responder oportuna y efectivamente a los requerimientos de los usuarios.
- Promover la calidad en todos los procesos internos, productos y servicio brindado.
- Promover el respeto y la garantía en el cumplimiento de la legislación ambiental vigente a lo largo de la cadena de valor.

### IV. Objetivos de mejoramiento de aspectos humanos

- Establecer acciones que generen crecimiento integral y desarrollo de competencias en los colaboradores.
- Fomentar una cultura de calidad en el servicio. Facultar al personal en ventas para ofrecer un portafolio de servicio especializado, capaz de satisfacer las necesidades específicas del cliente objetivo.
- Contar con personal comprometido y competente.
- Propiciar un adecuado clima laboral.

## 8.5 POLÍTICAS

Las políticas corporativas son directrices que se establecen para alcanzar la visión de la empresa. Las políticas proporcionan una orientación para estructurar planes de acción que conlleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos y faciliten la ejecución de estrategias<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> VAZQUEZ, Ana María. Las Políticas de la empresa: ¿para qué sirven? [citado en 21 de Mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>>

## I. Política de calidad

Santandereana de Maderas S.A.S comercializa madera aserrada de alta calidad para el sector constructor y muebles, ofreciendo una respuesta oportuna a sus requerimientos y un excelente servicio al cliente. Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y socios, contando con el apoyo de nuestro talento humano.

## II. Políticas de gestión administrativa

- Todos los colaboradores de Santandereana de Maderas S.A.S, llevarán a cabo su labor basados en las orientaciones y procedimientos que establezca la alta gerencia, fundamentados en la mejora continua de sus procesos y el trabajo en equipo.
- El trabajo realizado en todas las áreas de la organización deben ser efectuadas correctamente desde el principio, para así mejorar los niveles de eficiencia operativa.
- Brindar capacitación a todos el personal en la organización.
- Facilitar prestaciones y remuneraciones que mejoren la calidad de vida de todos los colaboradores.
- Proveer herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo óptimo de la labor y para salvaguardar la vida de todos sus colaboradores.

## III. Políticas de seguridad industrial

- La seguridad de todo el personal es una prioridad para toda la organización. Por tal motivo, todos los colaboradores deben usar los implementos necesarios proveídos por la organización, para evitar accidentes que pongan en riesgo sus vidas y las de sus compañeros.
- Informar a todos los colaboradores de los riesgos presentes en cada puesto de trabajo, así como de las medidas de prevención y protección a dichos riesgos.
- Mantener el puesto de trabajo y maquinaria en orden, limpio y sin causar obstrucción que pueda resultar en accidente laboral.

## IV. Políticas de compras

El crecimiento en la participación del mercado, la consolidación de la empresa en la industria y el aumento en la rentabilidad para los accionistas, son objetivos primordiales para Santandereana de Maderas S.A.S. Por consiguiente, las políticas de compras van direccionadas a:

- Diseñar estrategias de mercadeo y publicidad.

- Programar compra de insumos según los requerimientos de los clientes, calidad, precio y plazo de pagos de los productos.
- Planear adquisición de maquinaria y nuevos productos según las tendencias de mercado.
- Pronto pago a sus proveedores con un plazo máximo establecido de 20 (veinte) días.

#### V. Políticas de gestión comercial

- Generar una cultura de servicio a los clientes tanto internos como externos y a los proveedores, que se vea reflejado en un portafolio de productos con altos estándares de calidad.
- Desarrollar estrategias para la satisfacción y fidelización de los usuarios.
- Incursionar en nuevos mercados en las principales ciudades del país.
- Garantizar un servicio ágil, oportuno y de calidad a los compradores.
- Incentivar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con clientes y proveedores.
- Responder cualquier queja o consulta en un plazo máximo de un día.

#### VI. Políticas de gestión financiera

- Mejorar la estructura financiera manteniendo unos niveles de endeudamiento, rotación de inventarios, costos de producción y venta óptimos.
- Emplear un sistema de información contable y financiero confiable, preciso y que esté acorde con los requisitos de ley, que permita realizar efectivamente los procesos misionales y de apoyo.
- Generar una mayor rentabilidad para los accionistas.

#### VII. Políticas de gestión ambiental

- Generar campañas de reciclaje en cada área de la organización.
- Buscar alternativas para disminuir el coste energético en toda la empresa.
- Emplear maquinaria y procesos que permitan tener una tasa de desperdicios cercana a cero.

### **8.6 METAS ESTRATÉGICAS**

Objetivo 1: Aumentar los ingresos.

- Meta 1: Incrementar los ingresos en un 20% anual.

- Meta 2: Aumentar la rentabilidad sobre el capital (ROE por sus siglas en inglés).

Objetivo 2: Aumentar la diversidad de los ingresos obtenidos.

- Meta 1: Incrementar los ingresos obtenidos por nuevo segmento de mercado.
- Meta 2: Incrementar los ingresos provenientes de la venta de nuevos productos y servicios.

Objetivo 3: Optimizar la eficiencia del gasto

- Meta: Reducir los costos de producción.

Objetivo 4: Mejorar la solvencia a corto plazo.

- Meta: Reducir el periodo medio de maduración financiera.

Objetivo 5: Consolidar y fidelizar el mercado actual por medio de actualización tecnológica y diferenciación en el servicio especializado al cliente.

- Meta 1: Incrementar el nivel de lealtad de los clientes.
- Meta 2: Generar posicionamiento de la empresa en el mercado.

Objetivo 6: Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, por medio del conocimiento, seguimiento y análisis de sus requerimientos.

- Meta 1: Capacitar al departamento de ventas para que haga seguimiento diario de los clientes, se almacene las estadísticas de sus compras y se analicen tendencias de consumo.
- Meta 2: Mantener un índice de satisfacción del cliente y de los empleados de al menos un 90% cada año.

Objetivo 7: Lograr participación en nuevos mercados localizados en las principales ciudades del país.

- Meta 1: Tener presencia en diez ciudades Colombianas en los próximos veinte años.
- Meta 2: Incrementar el número de nuevos clientes cada año.

Objetivo 8: Ofrecer servicio postventa que conlleve a la fidelización de los clientes.

- Meta: Brindar servicio postventa de recolección de la madera usada, que cumpla ciertas condiciones para el re-uso óptimo de la misma.

Objetivo 9: Realizar una modernización tecnológica.

- Meta 1: Comprar maquinaria que reemplace la que está obsoleta en un periodo de tres años.
- Meta 2: Comprar una máquina para la trituración y otra para el secado de la madera.

Objetivo 10: Establecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan el crecimiento continuo y que conlleven al beneficio mutuo, fortaleciendo la cadena de valor.

- Meta: Disminuir tiempos de entrega, renegociar condiciones de pago y cantidad de insumos mensualmente.

Objetivo 11: Perfeccionar la gestión del cliente para así responder oportuna y efectivamente a los requerimientos de los usuarios

- Meta 1: Disminuir los tiempos de respuesta de correos electrónicos a máximo una (1) hora.
- Meta 2: Reducir el tiempo de despachos de pedidos.

Objetivo 12: Promover la calidad en todos los procesos internos, productos y servicio brindado.

- Meta 1: Mejorar los procesos para que haya la menor cantidad posible de errores.
- Meta 2: Tener un buen rendimiento en los índices de gestión para cada área.
- Meta 3: Disminuir el número de quejas.

Objetivo13: Promover el respeto y la garantía en el cumplimiento de la legislación ambiental vigente a lo largo de la cadena de valor, así como la reducción del impacto ambiental.

- Meta 1: Exigir a todos los proveedores de madera aserrada las debidas licencias ambientales para cada compra.
- Meta 2: Reducir el consumo de luz en un 30% anual.
- Meta 3: Ubicar puestos de reciclaje en varias áreas de la empresa.
- Meta 4. Disminuir la tasa de desperdicio a un 3%

Objetivo 14: Establecer acciones que generen crecimiento integral y desarrollo de competencias en los colaboradores, en un ambiente laboral favorable con una remuneración justa y en cumplimiento con las leyes laborales vigentes.

- Meta 1: Realizar un proceso de inducción para los trabajadores nuevos.

- Meta 2: Capacitar a todos los empleados según su cargo.
- Meta 3: Incrementar los sueldos en un 5% anualmente.

Objetivo 15: Fomentar una cultura de calidad en el servicio. Facultar al personal en ventas para ofrecer un portafolio de servicio especializado, capaz de satisfacer las necesidades específicas del cliente objetivo.

- Meta 1: Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Meta 2: Incrementar el número de capacitaciones por trabajador, de acuerdo a su cargo.

Objetivo 16: Contar con personal comprometido y competente.

- Meta 1: Aumentar el sentido de pertenencia.
- Meta 2: Incrementar el índice de participación de los empleados.

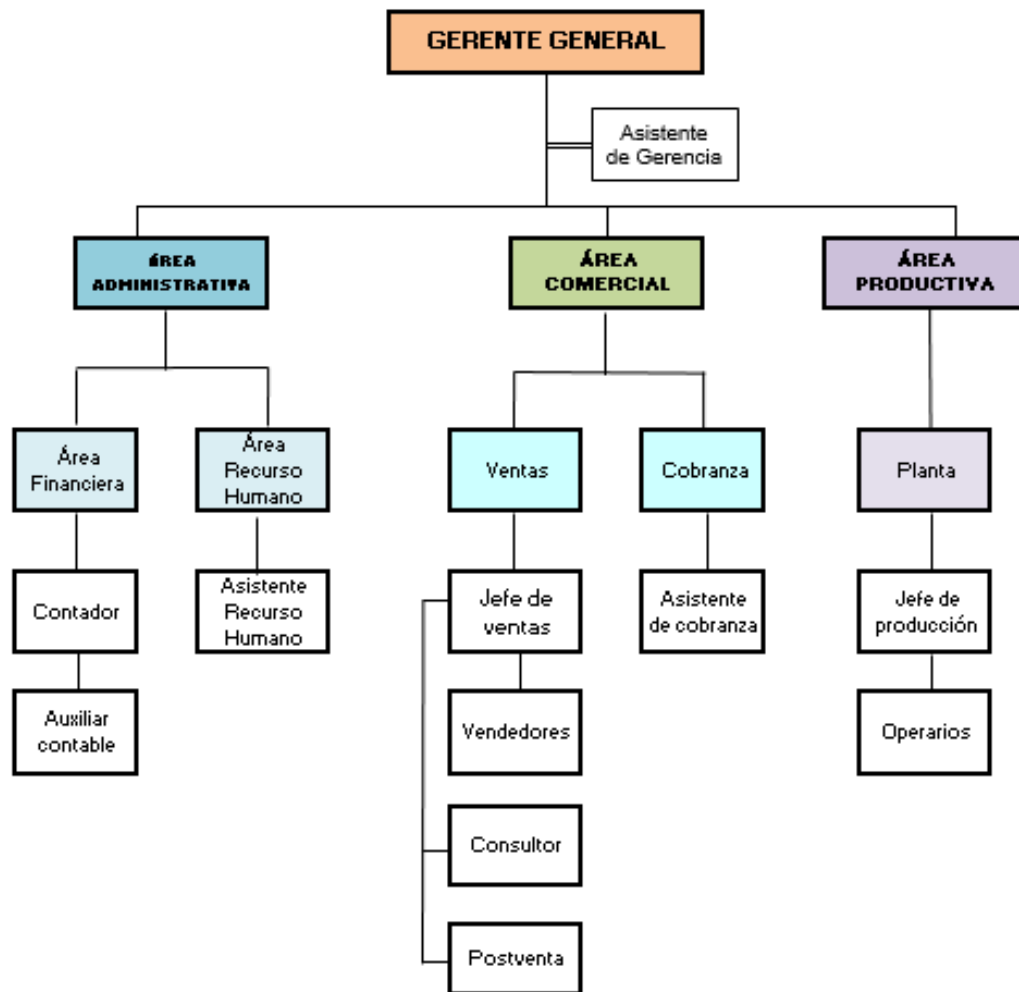
Objetivo 17: Propiciar un adecuado clima laboral.

- Meta 1: Tener un índice de satisfacción laboral del 90% anual.
- Meta 2: Aumentar la productividad laboral.

## 8.7 ORGANIGRAMA

En la figura 19 se observa la estructura organizacional diseñada, acorde con los objetivos estratégicos propuestos.

Figura 19. Organigrama de Santandereana de Maderas SAS



Fuente: Elaboración propia

## 8.8 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es uno de los elementos que constituye el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual ilustra en una hoja la alineación de los objetivos estratégicos de cada perspectiva (perspectiva del aprendizaje y conocimiento, la perspectiva interna, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera), con la estrategia escogida que creará valor para los clientes y accionistas de la empresa.

Kaplan y Norton afirman que “el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas”<sup>100</sup>.

La relación causa-efecto que vincula los objetivos de cada perspectiva, es la estructura que conforma el mapa estratégico, y su construcción permite aclarar la lógica de cómo la empresa creará valor y para quién<sup>101</sup>.

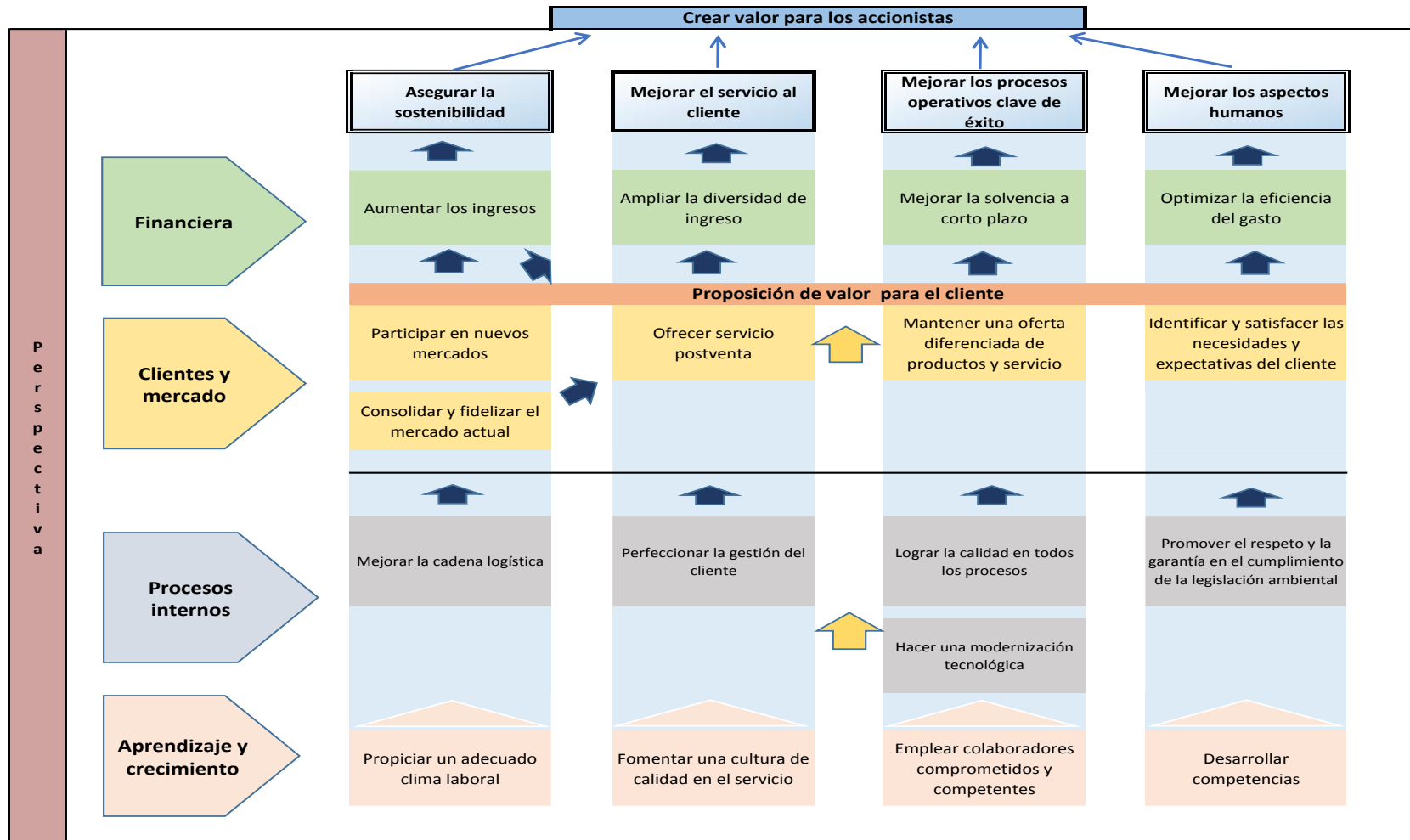
La figura 20 describe el mapa estratégico de Santandereana de Maderas S.A.S.

---

<sup>100</sup> KAPLAN, R y NORTON, D. citado por SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014. p.276

<sup>101</sup> ALTAIR CONSULTORS. El cuadro de Mando Integral. ECO3 Colecciones. España. [en línea] [http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO\\_CMI.pdf](http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf)

Figura 20. Mapa estratégico Santandereana de Maderas S.A.S



Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

## 9. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

La implantación de las estrategias abarca la construcción de una matriz de proyectos, así como de planes de acción que serán llevados a cabo en los próximos dos años y que permitirán a la empresa llevar a cabo su elección estratégica de “solución total al cliente”.

### 9.1 MATRIZ DE PROYECTOS

Para lograr los objetivos estratégicos planteados es necesario plantear proyectos con los cuales la empresa pueda tener un desempeño excepcional, y así haga realidad su visión. En la matriz de proyectos se consignan las iniciativas o proyectos que la empresa realizará para alcanzar los objetivos propuestos, y los responsables de cada iniciativa.

Cuadro 15. Matriz de proyectos

Asegurar la sostenibilidad de la empresa		
Objetivo estratégico	Iniciativa	Responsable
Aumentar los ingresos	F1. Realizar historial de compras y tendencias de consumo.	Jefe de ventas
	F2. Crear el departamento de ventas	Gerente
	F3. Abrir una sucursal en otra ciudad del país.	Gerente y asistente de gerencia
	F4. Establecer cuotas de producción diarias	Jefe de producción
Ampliar la diversidad de los ingresos	F5. Crear el área de consultoría especializada.	Gerente y jefe ventas
	F6. Hacer una investigación de mercados para estudiar la factibilidad de producir y vender harina de madera en Santander.	
Mejorar la solvencia a corto plazo	F7. Mejorar la eficacia del activo circulante	Asist. Cobranza, jefe producción y aux. contable
	F8. Mejorar la planeación de la producción	Jefe de producción
	F9. Establecer alianzas con los proveedores.	Gerente
	F10. Generar presupuestos mensuales de ventas, gastos, producción y mano de obra.	Área financiera
Optimizar la eficiencia del gasto	F11. Crear e implementar indicadores financieros.	Área financiera

Cuadro 15. Matriz de proyectos (continuación)

<b>Mejorar el servicio al cliente</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Responsable</b>
Lograr participación en nuevos mercados	C1. Abrir una sucursal en otra ciudad del país.	Gerente y asistente de gerencia
	C2. Estudiar la factibilidad de producir y vender harina de madera en Santander.	
Consolidar y fidelizar el mercado actual	C3. Llevar a cabo una campaña publicitaria para posicionar la marca.	Gerente y jefe de ventas
	C4. Rediseñar la página web de la empresa.	Jefe de ventas
Ofrecer servicio postventa	C5. Evaluar la factibilidad de ofrecer servicio post-venta de recolección de madera usada.	Gerente y jefe de ventas
Mantener una oferta diferenciada de productos y servicios	C6. Crear un portafolio de servicios y productos de acuerdo a tendencias en el mercado nacional.	
	C7. Crear el área de consultoría especializada.	
Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	C8. Hacer seguimiento de la satisfacción del cliente.	Jefe de ventas

<b>Mejorar los procesos operativos clave de éxito</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Responsable</b>
Mejorar la cadena logística	I1. Establecer alianzas con los proveedores.	Asistente de gerencia
Perfeccionar la gestión del cliente	I2. Mejorar tiempos de respuesta al cliente.	Jefe de ventas
	I3. Mejorar la planeación de producción.	Jefe de producción
Logar la calidad en todos los procesos	I4. Diseñar indicadores de gestión para cada área funcional	Gerente y asistente de gerencia
	I5. Generar un manual de procedimientos.	
Hacer una modernización tecnológica	I6. Reemplazar maquinaria obsoleta.	Gerente y jefe de producción
	I7. Adquirir máquina trituradora y secadora.	
Promover el cumplimiento de la legislación ambiental	I8. Reducir el impacto ambiental.	Todos

<b>Mejorar los aspectos humanos</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Responsable</b>
Propiciar un adecuado clima laboral.	A1. Crear condiciones para un mejor clima laboral.	Asistente de Recursos Humanos
Fomentar una cultura de calidad en el servicio	A2. Realizar capacitaciones al personal periódicamente.	
Contar con personal comprometido y competente	A3. Mejorar el proceso de reclutamiento laboral.	
	A4. Hacer un procedimiento de inducción acorde al cargo.	
Desarrollar competencias	A5. Diseñar un sistema de estímulos y reconocimiento al buen desempeño.	

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014

## 9.2 PLANES DE ACCIÓN

Para obtener los resultados esperados de los proyectos propuestos se deben llevar a cabo unos planes de acción. En estos planes de acción se establece un responsable dentro de la organización que desarrolle el plan estratégico. De igual forma, se formula un indicador de éxito global; se definen las actividades necesarias para hacer realidad cada iniciativa; se especifica un tiempo para realizar las actividades; se describe una meta a alcanzar; se determinan los recursos técnicos, financieros, físico y humanos requeridos; y por último se señalan las limitaciones que se puedan encontrar para ejecutar el proyecto, para así programar acciones de contingencia<sup>102</sup>.

Los planes de acción para Santandereana de maderas SAS se presentan a continuación. Los planes detallados se encuentran en el anexo H al final del presente trabajo.

---

<sup>102</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R editores, 2008. p. 253-254

Cuadro 16. Planes de acción

Perspectiva	Objetivo global		Asegurar la sostenibilidad de la empresa			
	Objetivo estratégico	Iniciativa	Indicador	Responsable	Presupuesto	
					2016	2017
Financiera	Aumentar los ingresos	F1. Realizar historial de compras y tendencias de consumo. F2. Crear el departamento de ventas. F3. Abrir una sucursal en otra ciudad del país. F4. Establecer cuotas de producción diarias.	% incremento ingresos	Jefe de ventas	\$ 2.024.000	\$ 54.342.000
				Gerente		
				Gerente y asist. gerencia		
				Jefe de producción		
Cliente y mercado	Lograr participación en nuevos mercados	C1. Abrir una sucursal en otra ciudad del país. C2. Hacer una investigación de mercados para estudiar la factibilidad de producir y vender harina de madera en Santander.	Índice de incorporación de nuevos clientes	Gerente y asistente de gerencia	\$ 2.394.000	
				Consolidar y fidelizar el mercado actual		
			% Intención de compra	Jefe de ventas	\$ 21.934.300	
			% Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio	Asistente de gerencia	\$ 1.200.000	
Procesos internos	Mejorar la cadena logística	I1. Establecer alianzas con los proveedores.	% Satisfacción laboral	Asistente de Recursos Humanos	\$ 450.000	
Apredizaje y crecimiento	Propiciar un adecuado clima laboral.	A1. Crear condiciones para un mejor clima laboral.	% Medición del clima laboral			
<i>Total presupuesto</i>					\$ 28.002.300	\$ 54.342.000

Perspectiva	Objetivo global		Mejorar el servicio al cliente			
	Objetivo estratégico	Iniciativa	Indicador	Responsable	Presupuesto	
					2016	2017
Financiera	Ampliar la diversidad de los ingresos	F5. Crear el área de consultoría especializada. F6. Hacer una investigación de mercados para estudiar la factibilidad de producir y vender harina de madera en Santander.	% nuevos ingresos	Gerente y jefe ventas	\$ 3.800.000	
Procesos internos	Perfeccionar la gestión del cliente	I2. Mejorar tiempos de respuesta al cliente. I3. Mejorar la planeación de producción.	% Disminución tiempo de respuesta	Jefe de ventas	\$ 2.400.000	
			% Disminución tiempo de despachos	Jefe de producción		
Apredizaje y crecimiento	Fomentar una cultura de calidad en el servicio	A2. Realizar capacitaciones al personal periódicamente.	# Horas de capacitación	Asistente de Recursos Humanos	\$ 500.000	
<i>Total presupuesto</i>					\$ 6.700.000	\$ 2.152.000

Cuadro 16. Planes de acción (continuación)

Perspectiva	Objetivo global Objetivo estratégico	Mejorar los procesos operativos clave de éxito				Presupuesto	
		Iniciativa	Indicador	Responsable	2016	2017	
Financiera	Mejorar la solvencia a corto plazo	F7. Mejorar la eficacia del activo circulante	Reducción promedio medio de maduración financiera	Asist. Cobranza, jefe producción y aux. contable	\$ 2.200.000		
		F8. Mejorar la planeación de la producción		Jefe de producción			
		F9. Establecer alianzas con los proveedores.		Gerente			
		F10. Generar presupuestos mensuales de ventas, gastos, producción y mano de obra.		Área financiera			
Cliente y mercado	Mantener una oferta diferenciada de productos y servicios	C6. Crear un portafolio de servicios y productos de acuerdo a tendencias en el mercado nacional.	Índice de repetición de compra	Gerente y jefe de ventas	\$ 4.700.000		
		C7. Crear el área de consultoría especializada.					
Procesos internos	Logar la calidad en todos los procesos	I4. Diseñar indicadores de gestión para cada área funcional. I5. Generar un manual de procedimientos.	%Procesos mejorados	Gerente y asistente de gerencia	\$ 1.300.000		
	Hacer una modernización tecnológica	I6. Reemplazar maquinaria obsoleta. I7. Adquirir máquina trituradora y secadora.	% Disminución de desperdicios	Gerente y jefe de producción	\$ 40.400.000	\$ 60.400.000	
	Contar con personal comprometido y competente	A3. Mejorar el proceso de reclutamiento laboral. A4. Hacer un procedimiento de inducción acorde al cargo.	Rotación personal % Disminución de accidentes	Asistente de Recursos Humanos	\$ 850.000		
<i>Total presupuesto</i>					\$ 49.450.000	\$ 60.400.000	

Perspectiva	Objetivo global Objetivo estratégico	Mejorar los aspectos humanos				Presupuesto	
		Iniciativa	Indicador	Responsable	2016	2017	
Financiera	Optimizar la eficiencia del gasto	F11. Crear e implementar indicadores financieros.	% reducción costos de producción/ventas	Área financiera	\$ 150.000		
Cliente y mercado	Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	C8. Hacer seguimiento de la satisfacción del cliente.	% Nivel de satisfacción del cliente	Jefe de ventas	\$ 710.000		
Procesos internos	Promover el respeto y la garantía en el cumplimiento de la	I8. Reducir el impacto ambiental.	% Reducción consumo luz	Todos	\$ 2.150.000		
			% Volumen reciclado				
Apredizaje y crecimiento	Desarrollar competencias	A5. Diseñar un sistema de estímulos y reconocimiento al buen desempeño.	% Indicadores de gestión	Asistente de Recursos Humanos	\$ 170.000		
<i>Total presupuesto</i>					\$ 3.180.000	\$ -	

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

### 9.3 DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN

La estrategia y planes de acción serán implementados a partir del primer semestre de 2016, y su divulgación será llevada en diciembre de 2015, en un proceso de cascada de los niveles superiores hacia abajo y de este hacia arriba, de forma tal que permita la retroalimentación del proceso. La difusión de los planes estratégicos se resume en la figura 21.

Figura 21. Difusión de la estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

La estrategia estará alineada con el trabajo diario en la empresa con la ayuda de un manual de procesos, protocolos de desempeño e indicadores individuales y grupales de gestión.

Los avances, logros, limitaciones y resultados del proceso deben ser difundidos periódicamente por la alta dirección a todos los integrantes de la organización, por medio de reuniones y talleres, para de este modo lograr que el direccionamiento estratégico sea entendido, internalizado y asumido por todos.

Se sugiere a la alta dirección que la difusión de la estrategia y planes de acción se de en las siguientes etapas:

- ✓ Etapa 1: Comunicación de la filosofía organizacional, objetivos y políticas.
- ✓ Etapa 2: Difusión de la estrategia, proyectos estratégicos y planes de acción.
- ✓ Etapa 3: Conocimiento y manejo del Cuadro de Mando Integral.

## **10. CONTROL ESTRATÉGICO**

La medición del proceso de implementación estratégica, permite evaluar el desempeño de la empresa frente a su direccionamiento estratégico, y por consiguiente, ajustar o complementar el rumbo estratégico que conlleve a la consecución de su visión. Para medir y controlar el alineamiento entre las estrategias y el desempeño de Santandereana de Maderas SAS, se diseña un Cuadro de Mando Integral (CMI).

### **10.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

El CMI ayuda a las empresas a consolidar sus ventajas competitivas y complementa ampliamente a la dirección estratégica de las organizaciones, ya que es un enlace entre la planificación y la gestión empresarial.

El diseño del CMI de Santandereana de Maderas SAS se realizó teniendo en cuenta la formulación estratégica, la etapa de desarrollo en que se encuentra la empresa, los retos a los que se enfrenta y apuntando a la realización de su visión empresarial.

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se partió de los objetivos estratégicos propuestos, los cuales se derivan de la visión organizacional. Los objetivos contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Interna y Aprendizaje. Los objetivos son trasladados a un sistema de medidas de desempeño que permite a la compañía comunicar claramente sus estrategias. Para cada objetivo estratégico se plantearon iniciativas que impulsarán a la consecución de los objetivos estratégicos. Los objetivos tienen una meta de alcance que será medida y controlada con indicadores de éxito, por un responsable designado dentro de la empresa. Según el resultado obtenido para cada indicador la dirección de Santandereana de Maderas SAS deberá reajustar sus planes.

El CMI diseñado tiene los siguientes parámetros de referencia según la meta fijada:

- Óptimo: se mostrará la celda en color verde
- Tolerable: se mostrará la celda en color amarillo

- Deficiente: se mostrará la celda en color rojo

En el CMI se asignó un peso ponderado de 25% a cada perspectiva. A los objetivos dentro de cada perspectiva se asignó un peso mayor a unos objetivos que a otros, acorde con criterios los criterios contenidos en el siguiente cuadro:

Cuadro 17: Criterios de ponderación de objetivos

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>
Tiempo y otros recursos necesarios para la ejecución	20%
Personal necesario para la ejecución	10%
Vinculación con la estrategia	40%
Recursos económicos necesarios para la ejecución	30%

Fuente: Elaboración propia

En el anexo I se encuentran las fichas técnicas de los indicadores de éxito del CMI, las cuales contienen la información básica para el correcto uso de cada indicador.

El CMI diseñado se encuentra en un archivo de Excel, y una muestra del CMI diseñado para la empresa se observa a continuación.

Es importante que la monitoría y control de los planes de acción, sus indicadores de éxito y los indicadores de desempeño se haga periódicamente, convirtiéndose en parte de la cultura organizacional.

Cuadro 18. Cuadro de Mando Integral

Generar valor para los clientes y los accionistas															
Perspectiva	Objetivo global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Resultado	Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente		
Financiera	Asegurar la sostenibilidad de la empresa	25%	Aumentar los ingresos	35%	F1, F2, F3, F4	Incremento ingresos	%	20	Creciente	Mensual	20%	15%	10%	5%	Jefe de ventas
			Ampliar la diversidad de los ingresos	25%	F5, F6	Nuevos ingresos	%	30	Creciente	Mensual	30%	20%	10%	25%	Jefe de ventas
			Mejorar la solvencia a corto plazo	20%	F7, F8, F9, F10	Promedio medio de maduración financiera	%	20	Decreciente	Mensual	20%	25%	30%	19%	Aux contable
			Optimizar la eficiencia del gasto	20%	F11	Carga operativa	%	10	Decreciente	Mensual	10%	15%	20%	16%	Aux contable
100%											Total Objetivo global			15%	

Generar valor para los clientes y los accionistas															
Perspectiva	Objetivo global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Resultado	Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente		
Cliente y mercado	Mejorar el servicio al cliente	25%	Lograr participación en nuevos mercados	20%	C1, C2	Índice de incorporación de nuevos clientes	%	10	Creciente	Mensual	10%	6%	4%	12%	Asist. Gerencia
			Consolidar y fidelizar el mercado actual	20%	C3	Índice Top of mind	%	80	Creciente	Semestral	80%	70%	50%	65%	Jefe de ventas
					C4	Intención de recompra	%	80	Creciente	Semestral	80%	65%	50%	49%	
			Ofrecer servicio postventa	15%	C5	Repercusión en los ingresos totales	%	25	Creciente	Mensual	25%	15%	10%	19%	Jefe de ventas
			Mantener una oferta diferenciada de productos y servicios	25%	C6, C7	Índice de repetición de compra	%	80	Creciente	Mensual	80%	60%	50%	49%	Jefe de ventas
Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	20%	C8	Nivel de satisfacción del cliente	%	80	Creciente	Semestral	80%	60%	50%	81%	Jefe de ventas			
100%											Total Objetivo global			45%	

Cuadro 18. Cuadro de Mando Integral (continuación)

Generar valor para los clientes y los accionistas															
Perspectiva	Objetivo global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Resultado	Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente		
Procesos Interno	Mejorar los procesos operativos clave de éxito	25%	Promover el respeto y la garantía en el cumplimiento de la legislación ambiental	20%	I8	Consumo luz	%	30	Decreciente	Mensual	30%	40%	50%	25%	Asist. Recursos humanos
						Volumen reciclado	%	40	Creciente	Mensual	40%	30%	20%	19%	
			Mejorar la cadena logística	20%	I1	Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio	%	95	Creciente	Mensual	95%	85%	70%	96%	Asist. Gerencia
			Perfeccionar la gestión del cliente	25%	I2, I3	Tiempo de respuesta	%	50	Decreciente	Mensual	50%	60%	70%	65%	Jefe de ventas
						Tiempo de despachos	%	50	Decreciente	Mensual	50%	60%	70%	75%	
			Logar la calidad en todos los procesos	20%	I4, I5	Número de procesos mejorados	%	90	Creciente	Mensual	90%	80%	70%	92%	Asist. Gerencia
Hacer una modernización tecnológica	15%	I6, I7	Nivel de desperdicios	%	30	Decreciente	Mensual	30%	40%	50%	45%	Jefe de producción			
100%											Total Objetivo global			66%	
Generar valor para los clientes y los accionistas															
Perspectiva	Objetivo global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Resultado	Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente		
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar los aspectos humanos	25%	Propiciar un adecuado clima laboral	30%	A1	Satisfacción laboral	%	90	Creciente	Anual	90%	80%	70%	81%	Asist. Recursos humanos
						Medición del clima laboral	%	90	Creciente	Anual	90%	80%	70%	91%	
			Fomentar una cultura de calidad en el servicio	25%	A2	Capacitaciones por trabajador	Horas	10	Creciente	Trimestral	10	7	4	3	Asist. Recursos humanos
			Contar con personal comprometido y competente	20%	A3	Rotación personal	%	5	Decreciente	Anual	5%	10%	15%	4%	Asist. Recursos humanos
						Número de accidentes	%	90	Decreciente	Anual	90%	95%	100%	89%	
Desarrollar competencias	25%	A5	Indicadores de gestión	%	100	Creciente	Anual	100%	90%	80%	93%	Asist. Recursos humanos			
100%											Total Objetivo global			133%	

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

## 11. CONCLUSIONES

En la realización del diagnóstico de Santandereana de Maderas SAS, se evidenció que la empresa tiene oportunidades para aprovechar tales como el dinamismo del sector constructor; la apertura al mercado nacional e internacional con los acuerdos comerciales; y la posibilidad de aprovechar los residuos de madera. Sin embargo, debe afrontar como amenazas en su entorno la gran cantidad de empresas que compiten con condiciones iguales de productos, precios, tecnología y destrezas; la variedad de productos sustitutos de la madera que son más económicos o de mayor estandarización, y que además cumplen con unos requisitos de sostenibilidad y certificaciones, que la madera aserrada tradicional en el momento no cumple; la entrada de productos extranjeros más baratos; el rezago en la infraestructura que dificulta el acceso a los bosques; y por último, la dependencia de la industria maderera con el sector constructor.

Por otro lado, la empresa tiene como grandes fortalezas la participación adquirida en el mercado local, gracias al portafolio de productos y al servicio ofrecido en casi dos décadas; el aprovechamiento del dinamismo en el sector constructor que le ha permitido crecer rápidamente en el mercado, y la posibilidad de reemplazar maquinaria obsoleta. Las mayores debilidades encontradas en la compañía fueron la elasticidad de la demanda en cuanto a precio; los altos costos de producción; y la no existencia de visión empresarial y planes estratégicos, ni mecanismos de evaluación y control de procesos.

Al momento del diagnóstico la compañía contaba con la definición de su misión y visión, pero estas no eran conocidas por todo el personal de la organización. Así mismo, la empresa carecía de la definición formal de principios, valores, objetivos y políticas corporativas. La formulación estratégica de Santandereana de maderas SAS empezó con la redefinición de su misión y visión, la creación de principios, valores y objetivos estratégicos acordes con la estrategia seleccionada, los cuales generan bases sólidas para que la empresa se dirija a la consecución de su gran meta de crecimiento y rentabilidad sostenida.

Después de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se estableció que la empresa se encuentra en una posición estratégica conservadora, en donde se ha concentrado en conseguir una estabilidad financiera. La empresa necesita tomar una posición estratégica agresiva con el desarrollo de un portafolio de productos y servicios competitivos, para de este modo alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el mercado y así hacer realidad su visión empresarial.

La estrategia escogida fue la de Solución total al cliente”, en donde la propuesta de valor se concentra en la creación de valor para el cliente a través de la redefinición de su experiencia. La opción estratégica de crecimiento planteada para la empresa es la diversificación, en la cual se produzcan nuevos productos en mercados tantos actuales como nuevos. Para la selección de la estrategia empresarial y de la opción estratégica se basó en el diagnóstico externo e interno hecho en la primera etapa del estudio, en el tipo de producto ofrecido, el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa y su cliente objetivo.

La implementación de la estrategia se consolidó a través de la construcción de cuatro proyectos estratégicos: la aseguración de la sostenibilidad de la empresa, el mejoramiento del servicio al cliente, el mejoramiento de los procesos operativos clave de éxito, y el mejoramiento de aspectos humanos. Para cada uno de estos proyectos se plantearon planes de acción que permiten la ejecución de los proyectos en los próximos dos años. Los planes de acción planteados permitirán a la empresa, una vez ejecutados, el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados para la realización de su visión. La relación causa-efecto que vincula a los objetivos de cada perspectiva (financiera, de clientes, de procesos internos y la de aprendizaje), se encuentra consignada en el mapa estratégico, el cual ilustra cómo creará la empresa valor para sus clientes y accionistas.

Finalmente, con el diseño del Cuadro de Mando Integral la compañía tiene un mecanismo para evaluar y controlar el desempeño de la estrategia, por medio de veintitrés (23) indicadores que medirán el nivel de consecución de los objetivos estratégicos propuestos. Para cada indicador se planteó una meta, la cual reflejará el nivel de éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos.

## 12. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta gerencia de Santandereana de maderas SAS llevar a cabo el direccionamiento estratégico propuesto, ya que le permitirá tener un rumbo claro de acción para los próximos años.

La filosofía organizacional y la estrategia seleccionada deben ser difundidas por la alta gerencia y conocidas por todos los colaboradores. La participación activa y el compromiso de los colaboradores y de la alta gerencia son vitales para el éxito de la estrategia, la cual conllevará finalmente al beneficio de todos los integrantes de la empresa. Se recomienda hacer socialización de la estrategia y de los planes de acción, por medio de reuniones con todos los integrantes de la empresa, y socializar los resultados obtenidos tanto por área como el global, cada mes a través de boletines.

Es importante hacer seguimiento y control de todos los indicadores establecidos, ya que estos reflejarán la desviación en el desempeño de cada objetivo estratégico de su meta. Además, es necesario que indicadores que no agreguen valor para el seguimiento de la consecución de los objetivos sean eliminados y se añadan otros que sean pertinentes.

La estrategia seleccionada requiere de la identificación de las necesidades y expectativas de su cliente objetivo. Por tanto, demanda un proceso dinámico y constante, que ajuste los planes de acción al entorno cambiante en el que se encuentra. De igual forma, la implementación del CMI debe ser visto no como un proyecto con periodo de finalización, si no por el contrario, debe ser involucrado en el día a día de la organización, convirtiéndose en parte de su cultura.

Se recomienda por último evaluar la validez del direccionamiento propuesto dentro de diez años.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. En: Pensamiento y gestión. Vol 28 (2010); ISSN 1657-6276.

ALVAREZ ORTIZ, Katipxa. Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico. Trabajo de grado (Administración). Bogotá D.C: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración. 2009. 94 p.

AGRONET. Sistema de estadísticas agropecuarias. [citado en 9 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/Estad%C3%ADsticas.aspx>>

ALTAIR CONSULTORS. El cuadro de Mando Integral. ECO3 Colecciones. España. [citado en 3 de octubre de 2015]. Disponible en: <[http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO\\_CMI.pdf](http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf)>

ANDREWS A.; LE BLANC, E.; SARAIVIA, E.; HARPER y LINCH, citado por RONDA, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica: ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro coordinador de estudios de dirección. Ministerio de Educación superior, Cuba, 2003, p.19. [citado en 1 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/viewFile/138/137>>

ANDREWS, Kenneth. The Concept of Corporate Strategy. Homewood Ill. Dow-Jones Irwin. 1971.

\_\_\_\_\_. El concepto de estrategia de la empresa. Universidad de Navarra. 1977.

ANSOFF, Igor. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York. McGraw-Hill, 1965.

\_\_\_\_\_. The new corporate strategy. The university of California: Wiley. Edición revisada, 1988.

\_\_\_\_\_. La dirección estratégica en la práctica empresarial. México. Pearson, 1997.

\_\_\_\_\_. Strategic management. Hong Kong: The MacMillan press. BUENO, Eduardo. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Real sociedad económica de amigos del país, 1993.

\_\_\_\_\_. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Madrid. Pirámide, 1995.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS (ANDI). Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. [citado en 1 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>>

BELTRÁN, Gustavo. ¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico? [citado en 5 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>>

BRENTA, Noemí. Fundación Empresa Global. Políticas públicas: Ciclo de vida de empresas dinámicas en Argentina. 2009. [en línea]. Disponible en: <<http://www.feg.org.ar/archivos/ciclodevida.pdf> > [citado en 18 de Abril de 2015]

BUENO, E.; DALMAU, J.; RENAU, J. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia. Real sociedad económica de amigos del país, 1993.

CASATE, Ricardo. La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. [citado en 8 de octubre de 2015]. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002)>

CHANDLER, A. Strategy ad stnucture. Cambridge. The MIT Press, 1962.

CESLA. Tendencias latinoamericanas: Colombia. Informe Diciembre 2014. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.cesla.com/archivos/Informe\\_Economia\\_Colombia\\_diciembre\\_14.pdf](http://www.cesla.com/archivos/Informe_Economia_Colombia_diciembre_14.pdf)>

COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Building your company's vision. En: Harvard Business Review. (Septiembre-Octubre, 1996).

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 de 2000. Diario Oficial no. 44.078. Bogotá D.C., 2000. [citado en 20 de octubre de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley estatutaria N° 1581 de Protección de datos personales. Diario Oficial no. 48587. Bogotá, 2012. [citado en 12 de mayo de 2015]. Disponible en: <[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1581\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html)>

\_\_\_\_\_. Resolución 1227: Procedimientos administrativos para el tratamiento de datos personales. Rectoría Universidad Industrial de Santander – UIS. República de Colombia. Bogotá, 1993. [citado en 12 de mayo de 2015]. Disponible en: <[https://www.uis.edu.co/webUIS/es/documentos/Reso1227\\_2013.pdf](https://www.uis.edu.co/webUIS/es/documentos/Reso1227_2013.pdf)>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Resolución 008430: Normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. República de Colombia. Bogotá D.C., 1993. [citado en 12 de mayo de 2015]. Disponible en: <[http://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Documentos/Investigacion/comite\\_de\\_etica/Res\\_\\_8430\\_1993\\_-\\_Salud.pdf](http://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Documentos/Investigacion/comite_de_etica/Res__8430_1993_-_Salud.pdf)>

COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA Y DE COMPORTAMIENTO. Principios éticos y directrices para la protección de sujetos humanos de investigación. Informe Belmont. Abril 1979. [citado en 12 de mayo de 2015]. Disponible en: <[https://www.ecu.edu/cs-acad/rgs/irb/upload/Belmont-Report\\_Spanish.pdf](https://www.ecu.edu/cs-acad/rgs/irb/upload/Belmont-Report_Spanish.pdf)>

CONSEJO DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DE LAS CIENCIAS MÉDICAS (CIOMS). Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos. Ginebra. 2002. [citado en 12 de mayo de 2015] Disponible en: <[http://www.cioms.ch/publications/guidelines/pautas\\_eticas\\_internacionales.htm](http://www.cioms.ch/publications/guidelines/pautas_eticas_internacionales.htm)>

D’ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A., 2008, p204.

DANE. Cuentas Trimestrales Colombia. Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2014. [citado en 19 de marzo de 2015]. Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_ltime14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltime14.pdf)>

\_\_\_\_\_. Informe de Coyuntura Económica Regional 2013: Santander. [citado en 19 de marzo de 2015]. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co>>

\_\_\_\_\_. Encuesta Anual Manufacturera (EAM). En: Anales de documentación [citado en 4 de febrero de 2015]. (2014) Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/Anex\\_2013pr.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/Anex_2013pr.pdf)>

DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. México. Pearson education, 2003.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. [citado en 5 de junio de 2015]. Disponible en: <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>>

DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Subdirección ambiental regional. Grupo Flora e Industria de la Madera. Bogotá D.C. 2.003.

DESS, G., & LUMPKIN, G. Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. Madrid. Mc Graw Hill, 2003.

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. DIAN. Clasificación de clases de actividades económica. [citado en 9 de Febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion\\_000139\\_21\\_Noviembre\\_2012\\_Actividades\\_Economicas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf)>

DOING BUSINESS 2015. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>>

DRUCKER, P. The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). USA. M. Belbin, 2007.

ESTRADA, Hugo. Profesor del curso de Maestría en Gerencia de Negocios "Sistemas Gerenciales Estratégicos" de la Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Agosto de 2015.

EDUCACIÓN CONTÍNUA, ON-LINE PARA PROFESIONALES. Dirección estratégica. [citado en 8 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>>

EL ESPECTADOR. Construcción crecerá 9,7% en 2015, proyecta gremio. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/construccion-crecera-97-2015-proyecta-gremio->articulo-542958>>

FEDEMADERAS. Acuerdo de competitividad cadena productiva forestal, madera, tableros, muebles y productos de madera. 2011. [citado en 9 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://fedemaderas.org.co/admin/documentos/ACUERDO-DE-COMPETITIVIDAD-FORESTAL-NACIONAL.pdf>>

FITCH RATINGS Y STANDARDS & POOR´S. [citado en 5 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros92/Calificacion-de-riesgo.aspx>>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Reporte de competitividad mundial 204-2015. [citado en 17 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>>

GOODSTEIN, L., NOLAN, T., & PFEIFFER, J. Planeación estratégica aplicada. Bogotá. McGraw Hill, 1998.

HALTEN, K., LAMBIN, P., OHMAE, K., PAZ, L., TABATORNY y JARNEW, citado por RONDA, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica: ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro coordinador de estudios de dirección. Ministerio de Educación superior, Cuba, 2003, p.18. [citado en 22 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/viewFile/138/137>>

HILL, C., & JONES, G. Administración estratégica: un enfoque integrado. México. McGraw Hill, 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C. ICONTEC, 2008.

JARILLO, J. C. Dirección estratégica. Madrid. McGraw Hill, 1992.

JHONSON, G.; SCHOLE, K. y WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. Madrid. Pearson education, S.A. 2006.

KAPLAN, R y NORTON, D. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2001.

KOONTZ, H. Administración, una perspectiva global. México. McGraw Hill, 1994.

LEÓN, Maryori y ARENAS, Reinaldo: Análisis de competitividad de la cadena productiva forestal maderera en Santander. Bucaramanga, 2004. Trabajo de grado (Economista). Universidad Industrial de Santander. Facultad de humanidades. [citado en 5 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8355/2/112749.pdf>>

LIZARRALDE, Rubén. Informe de rendición pública de cuentas: Gestión 2013-2014. (2014). [citado en 5 de Febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.minagricultura.gov.co/Documents/Informe\\_2013\\_2014\\_Final.pdf#search=reforestaci%C3%B3n](http://www.minagricultura.gov.co/Documents/Informe_2013_2014_Final.pdf#search=reforestaci%C3%B3n)>

MARIN, Camilo. Balance industrial mueblero: Top 100. [citado en 9 de junio de 2015]. Disponible en: <[http://revista-mm.com/ediciones/rev87/economicas\\_informe.pdf](http://revista-mm.com/ediciones/rev87/economicas_informe.pdf)>

MCKINSEY, J. Introducción a la Teoría Matemática de los Juegos. Madrid. Aguilar, 1960.

MENGUZZATTO, M., y RENAU, J. La dirección estratégica de una empresa, un enfoque innovador del management. S.P.I.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA: La cadena forestal y madera en Colombia, una dinámica global de su estructura dinámica. En: Documento de trabajo. No. 64 (2005). [citado en 4 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.agrocadenas.gov.co>>

MINISTERIO INDUSTRIA Y COMERCIO. Informe de Industria Enero-Diciembre 2014. [en línea] [citado en 2 de febrero de 2015] Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15695>>

NASH, J. F. Equilibrium points in person games. Proceedings from the National Academy of Sciences. 1950.

NEUMANN, J. V. y MORGENSTERN, O. Theory of Games and Economic Behavior. Princeton. Princeton University Press, 1944.

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York. Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. México. Compañía editorial continental de C.V., 1980.

\_\_\_\_\_. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York. Free press, 1985.

OBSERVATORIO DE COMPETITIVIDAD DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA: Industria en Santander. En: Actualidad económica. N° 118. (Marzo de 2015) [citado en 21 de Abril de 2015]. Disponible en: <<http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2015/industria.pdf>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA – FAO: Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe. En: Depósito de documentos. Estudio FAO Montes. N° 148 (2006) [citado en 18 de Febrero de 2015]. Disponible en: <<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/a0470s/a0470s00.pdf>>

PADILLA, Andrea. Propuesta de formulación de la cadena productiva forestal del departamento de Arauca. Arauca, 2014. Trabajo de grado (Magister en Administración). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. [citado en 5 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.bdigital.unal.edu.co/42017/1/7709576.2014.pdf>>

POLANCO, Cesar. Comercialización de madera en Colombia y sus oportunidades. (2007: Ibagué) Memorias del Foro Economía de la madera. Refocosta. [en línea] [citado en 13 de Febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.almamater.edu.co/Memorias.PDF/5.Comercializacion.de.Madera\\_Cesar.Polanco\\_Refocosta.pdf](http://www.almamater.edu.co/Memorias.PDF/5.Comercializacion.de.Madera_Cesar.Polanco_Refocosta.pdf)>

PORTER, M. E. The Five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 2008.

PROEXPORT. Colombia: Un aliado estratégico para empresarios internacionales. Febrero de 2012. [citado en 5 de junio de 2015]. Disponible en: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/attachments/article/61/Presentacion\\_Colombia\\_Febrero\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/attachments/article/61/Presentacion_Colombia_Febrero_2012.pdf)>

PROEXPORT. Sector forestal en Colombia. Marzo 2012. [citado en 18 de junio de 2015]. Disponible en: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil\\_Forestal\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf)>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN COLOMBIA (PNUD). Ocho objetivos para 2015. [citado en 2 de febrero de 2015]. Disponible en: <[http://www.pnud.org.co/img\\_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/Garantizar\\_la\\_sostenibilidad\\_ambiental.pdf](http://www.pnud.org.co/img_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/Garantizar_la_sostenibilidad_ambiental.pdf)>

RONDA, G., & MACARNÉ, J. A. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estatégica Integrada: acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. En: Ciencias de la información. Vol 35, N° 1 (2004).

ROWE, A; MASON, R y DICKEL, K. Strategic management and business policy. A methodoligal approach. Addison Wesley publishing company. Reading. Mass, 1986.

RUBIANO, Javier. Gerencia de Mercadeo. [diapositivas]. Bucaramanga, Colombia. Septiembre 2015. Presentación en Power point, 541 diapositivas.

SALAS, Katherinne. Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla. En: Scientia et Technica Año XVI. No. 49. (Dic., 2011); p. 231. ISSN 0122-1701]

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C. 3R editores, 2008.

\_\_\_\_\_. Gerencia estratégica. Bogotá D.C. 3R editores, 2014

STEINER, G. Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. México. Compañía editorial continental S.A., 1996.

STONER, J. Administración. S.P.I. 1989

TILLES, S. How to evaluate corporate strategy. Harvard business review, 1986

TREACY, M.; WIESERMAN, F. The discipline of market leaders. Massachusetts. Perseus books, 1997.

Tzu, S. The art of war (traducción e introducción de S.B. Griffith). Oxford. Oxford university press, 1963.

UCROS, Juan Carlos. Breve historia y situación actual del patrimonio forestal colombiano. [citado en 4 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://www.fao.org/forestry/17272-09c7bb88cbaad85cf5c312d8422b30afb.pdf>>

VAZQUEZ, Ana María. Las Políticas de la empresa: ¿para qué sirven? [citado en 21 de Mayo de 2015]. Disponible en: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

# **ANEXOS**

## ANEXO A. CONSENTIMIENTO INFORMADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO (En cumplimiento con la Resolución 008430 de Octubre 4 de 1993)

Bucaramanga, Abril 21 de 2015

Yo ELBA MARÍA ROMÁN CORREDOR, con documento de identidad C.C. No 63.281.676, representante legal de la empresa objeto de estudio SANTANDEREANA DE MADERAS SAS, certifico que he sido informada con la claridad y veracidad debida respecto al proyecto de investigación DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SANTANDEREANA DE MADERAS S.A.S A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, cuyo propósito principal es el diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa, de forma tal que permita la creación de ventajas competitivas y sostenibilidad de la misma.

De igual forma, deajo constancia que la estudiante DIANA XIMENA RICO ROMÁN me ha invitado a participar en el estudio; que actúo consecuente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a éste procedimiento de forma activa. Soy conocedora de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al proyecto de investigación, cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna; que la investigación no conlleva ningún riesgo para la salud, intimidad y derechos individuales; y que no recibiré ninguna compensación económica por participar. Por último, entiendo que se respetará la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información suministrada por mí.

Firma de Representante legal: 

CC 63281676

Fecha Abril 21/2015

 UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
03:29 PM  
COMITÉ DE ÉTICA  
26 MAY 2015

## ANEXO B. ENCUESTAS

### • ENCUESTA PROVEEDORES

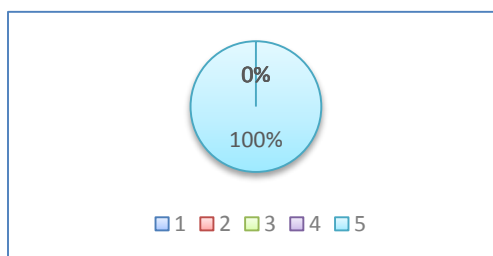
Estimado proveedor,

Por favor, indique su grado de satisfacción con los aspectos que se plantean a continuación, calificando en el intervalo **1-5**, siendo 5 la calificación más alta. (1=puntuación mínima; 5=puntuación máxima)

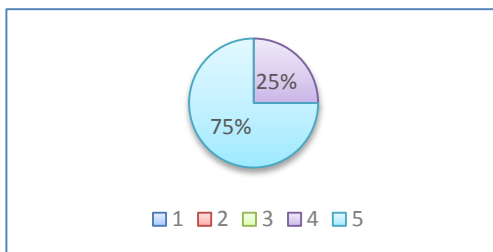
El responder a este cuestionario implica su aprobación para participar en el presente estudio.

Gracias por su colaboración.

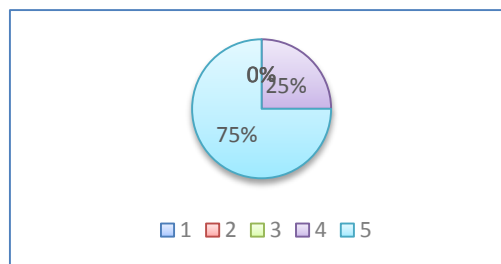
1. ¿Santandereana de Maderas SAS cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?



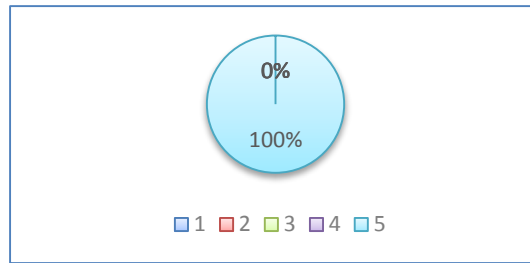
2. ¿La eficacia y el trato de las personas con los que ha tenido contacto es la adecuada?



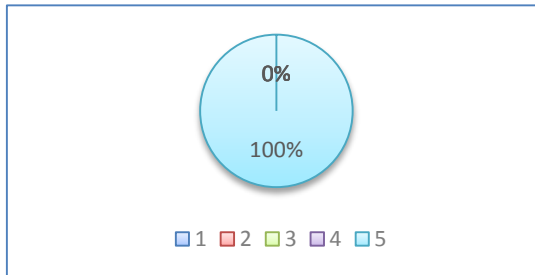
3. ¿Su relación con Santandereana de Maderas SAS le ofrece perspectivas de crecimiento?



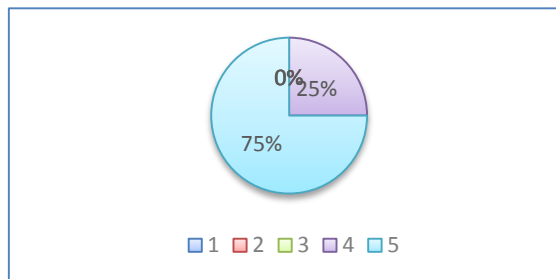
4. ¿Considera a Santandereana de Maderas SAS una valiosa referencia en el mercado?



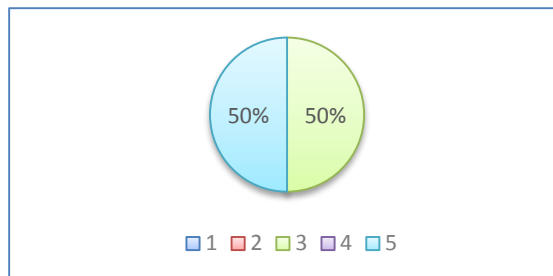
5. ¿Cómo evalúa sus relaciones con Santandereana de Maderas SAS en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes?



6. Valore la evolución de nuestra relación en los últimos 12 meses.



7. Indique el nivel de satisfacción general en su relación como proveedor de Santandereana de Maderas SAS.



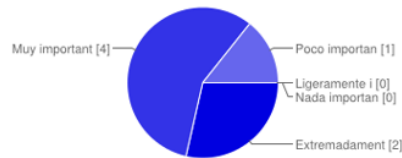
- **ENCUESTA CLIENTES**

Estimado cliente,

Santandereana de Maderas SAS está interesada en conocer su grado de satisfacción con los aspectos que se plantean a continuación. Su opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos permite mejorar los productos y servicios que le ofrecemos.

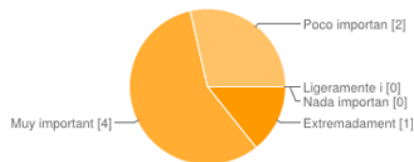
El responder a este cuestionario implica su aprobación para participar en el presente estudio. Gracias por su colaboración.

1. ¿Qué tan importante es el conocimiento de la industria a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



Extremadamente importante	28.6%
Muy importante	57.1%
Poco importante	14.3%
Ligeramente importante	0%
Nada importante	0%

2. ¿Qué tan importante es la antigüedad comercial a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



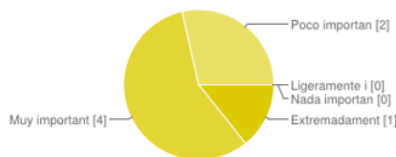
Extremadamente importante	14.3%
Muy importante	57.1%
Poco importante	28.6%
Ligeramente importante	0%
Nada importante	0%

3. ¿Qué tan importante es la capacidad de realizar consultas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



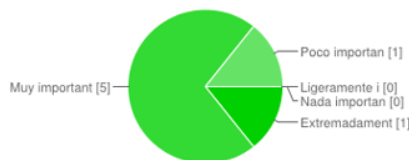
Extremadamente importante	28.6%
Muy importante	71.4%
Poco importante	0%
Ligeramente importante	0%
Nada importante	0%

4. ¿Qué tan importante es la tecnología a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



Extremadamente importante	14.3%
Muy importante	57.1%
Poco importante	28.6%
Ligeramente importante	0%
Nada importante	0%

5. ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?



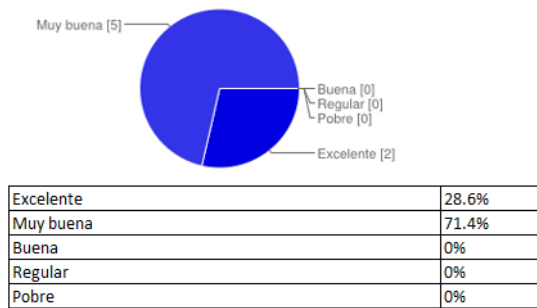
Extremadamente importante	14.3%
Muy importante	71.4%
Poco importante	14.3%
Ligeramente importante	0%
Nada importante	0%

6. ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

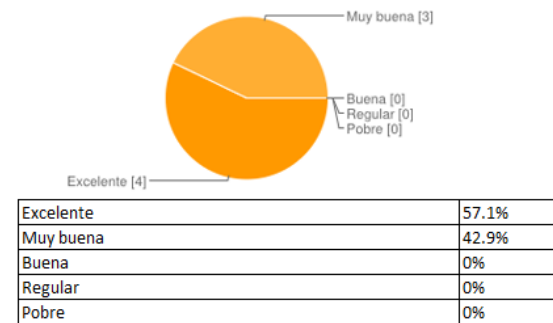


Extremadamente importante	85.7%
Muy importante	14.3%
Poco importante	0%
Ligeramente importante	0%
Nada importante	0%

7. Califique la calidad general de nuestros productos y servicios.



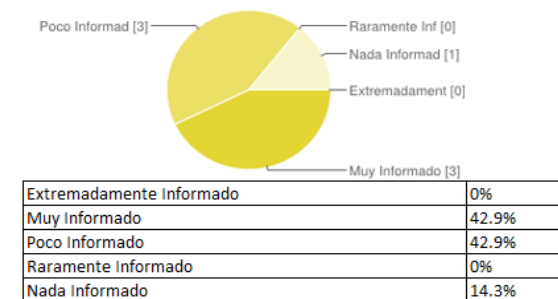
8. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.



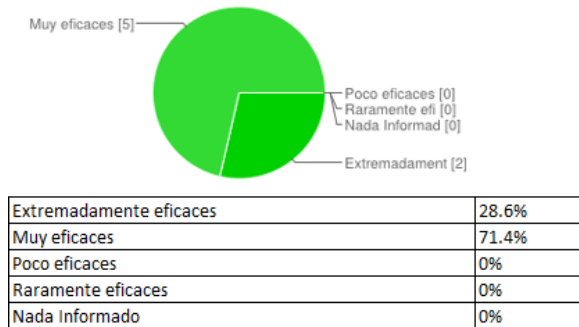
9. ¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?



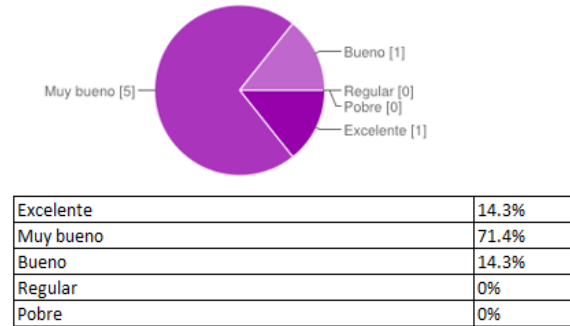
10. ¿Qué tan informado sobre nuestro progreso lo mantuvimos?



11. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?



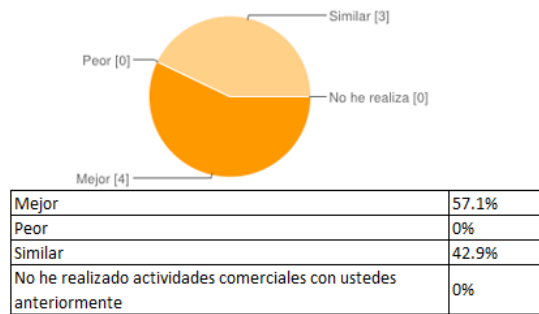
12. Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo.



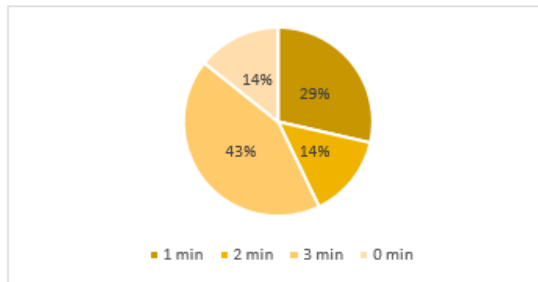
13. ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?



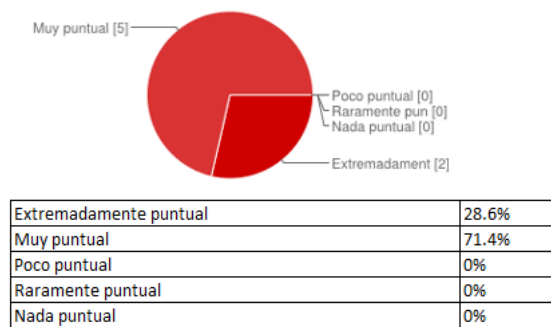
14. ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?



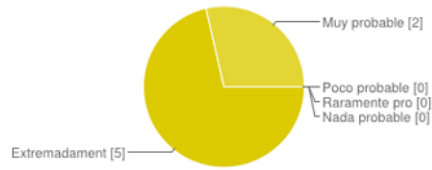
15. Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?



16. ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?

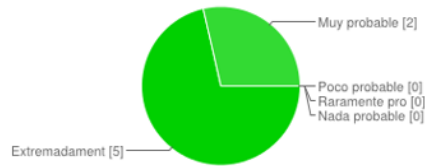


17. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?



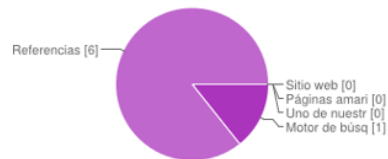
Extremadamente probable	71.4%
Muy probable	28.6%
Poco probable	0%
Raramente probable	0%
Nada probable	0%

18. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?



Extremadamente probable	71.4%
Muy probable	28.6%
Poco probable	0%
Raramente probable	0%
Nada probable	0%

19. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?



Sitio web	0%
Motor de búsqueda	14.3%
Referencias	85.7%
Páginas amarillas	0%
Uno de nuestros empleados	0%

- **ENCUESTA EMPLEADOS**

Apreciado colaborador, para Santandereana de Maderas SAS conocer su opinión es extremadamente valioso. Por esto lo invitamos a responder las siguientes preguntas marcando con una X.

El responder a este cuestionario implica su aprobación para participar en el presente estudio. Gracias por su participación.

**Percepción general**

1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
0%	0%	38%	62%

**Motivación y reconocimiento**

2. ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa?

Si	No
92%	0%

3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Nada definidas	Poco definidas	Muy bien definidas	Extremadamente definidas
0%	0%	92%	8%

4. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
0%	0%	31%	69%

5. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	23%	15%	31%

6. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?

Nada gratificante	Poco gratificante	Muy gratificante	Extremadamente gratificante
0%	0%	85%	15%

7. ¿Está satisfecho con las condiciones salariales para usted?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
0%	0%	69%	23%

8. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

Mala	Regular	Buena	Excelente
0%	0%	62%	38%

9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	31%	38%	31%

10. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	38%	62%

11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	38%	62%

#### Área y ambiente de trabajo

12. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?

Si	No
100%	

13. ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	23%	77%

14. ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	38%	62%

15. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	62%	38%

16. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	69%	46%

17. ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	31%	69%

18. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección individual necesarios para su trabajo?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	0%	0%	92%

## Formación e información

19. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	15%	31%	46%

20. ¿Ha recibido la formación básica sobre Previsión de Riesgos Laborales previa a la incorporación al puesto de trabajo?

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
8%	0%	31%	62%

21. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.

Nunca	Rara vez	La mayoría del tiempo	Siempre
0%	15%	31%	54%

Sugerencias:

Nadie escribió sugerencias.

## ANEXO C. FORMATOS DE AUDITORÍA INTERNA

Tabla 1: Comprobación auditoría directiva

Preguntas	Comentarios
1. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	No
2. ¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	No
3. ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financiamiento u otros?	No
4. ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	No
5. ¿El diseño organizacional es adecuado?	Si. Falta formalizar procesos.
6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	Si
7. ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	Si
8. ¿La moral y la motivación de los trabajadores es alta?	Si
9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	Si
10. ¿Las comunicaciones son efectivas?	Si. Presenta fallas ocasionales.
11. ¿La administración de sueldos es efectiva?	Si. Es transparente y justa.
12. ¿Las relaciones labores son productivas?	Si
13. ¿Existen líneas de carrera para los empleados?	No
14. ¿Las medidas de seguridad e higiene se cumplen?	Si
15. ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios de calidad y de costos son eficientes?	Si. Falta formalizar procesos
16. ¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

Tabla 2: Comprobación auditoría de ventas

Preguntas	Comentarios
1. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si
2. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Si. Están clasificados en sector constructor y sector carpintería.
3. ¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	Si
4. ¿La participación de mercado se ha incrementado?	Si
5. ¿El alcance de las operaciones es solo local?	Si
6. ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	No
7. ¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No
8. ¿La fuerza de ventas es efectiva y eficaz?	No. No hay fuerza de ventas estructurada. No hay metas de ventas determinadas.
9. ¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por clientes y consumidores?	Si
10. ¿La calidad del servicio es reconocida como de calidad?	Si
11. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Si
12. ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	No. Los objetivos de la organización no han sido definidos. Sin embargo, la publicidad hecha ha logrado un incremento en ventas.
13. ¿Es la empresa altamente competitiva?	Si
14. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa?	Etapa de madurez
15. ¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	Si. Aunque no hay departamento de marketing, la persona encargada de las ventas es experta en la materia.
16. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	No. No existe equipo de marketing.
17. ¿Se maneja un presupuesto de marketing?	No
18. ¿Son los clientes y consumidores leales?	No. Muchos prefieren precio a calidad
19. ¿Están las marcas bien posicionadas?	Si
20. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Si
21. ¿Los depósitos, puntos de venta y transporte usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de D´ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

Tabla 3: Comprobación auditoría de producción

Preguntas	Comentarios
1. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?	Si
2. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente con frecuencia?	Si
3. ¿Se usan las siete herramientas de Deming para evaluar la calidad de los proceso?	No. No hay alguien asignado para la toma e interpretación de datos.
4. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No. No hay políticas establecidas. El control se hace sin base científica.
5. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	No. No hay políticas establecidas. El control se hace sin base científica.
6. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	No. No hay políticas establecidas. El control se hace sin base científica.
7. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos fijos productivos?	No. No hay políticas establecidas. El control se hace sin base científica.
8. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	No. La tecnología es obsoleta
9. ¿Está la planta distribuida productivamente?	Si
10. ¿Se hacen layout con frecuencia?	No
11. ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	No
12. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	No
13. ¿Se desarrollan estudios de tiempo y movimientos?	No
14. ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	Si
15. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	Si
16. ¿El almacén está bien distribuido y se maneja efectivamente?	Si
17. ¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva en general?	Si
18. ¿Se realizan planeamientos agregados?	No
19. ¿Se realizan programaciones de la producción, usando técnicas modernas de administración?	No
20. ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Si
21. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	No
22. ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	No

Fuente: Elaboración propia a partir de D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

Tabla 4: Comprobación auditoría de finanzas y contabilidad

Preguntas	Comentarios
1. ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	Sí. En cuanto a índices de liquidez, actividad, rentabilidad del patrimonio, utilidad neta y margen operacional.
2. ¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?	Sí. Debilidad en el nivel de endeudamiento y crecimiento de ventas y utilidades.
3. ¿Es buena la estructura del capital?	Sí. Sustenta el endeudamiento
4. ¿Se puede aumentar el capital a corto y largo plazo?	Si
5. ¿Cuenta con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	Si
6. ¿Cuenta con adecuado capital de trabajo?	Si
7. ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	Si
8. ¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos?	No
9. ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	No
10. ¿Se cuenta con una política de dividendos?	No
11. ¿Se mantiene una buena relación con inversionistas?	Si. Empresa familiar
12. ¿Se cotiza en bolsa?	No
13. ¿Se efectúan análisis de riesgo?	No
14. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	Si
15. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de D´ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

Tabla 5: Comprobación auditoría de los recursos humanos

Preguntas	Comentarios
1. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	Sí. Se tiene conocimiento pero no se miden usualmente
2. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Sí.
3. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	Sí.
4. ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No.
5. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	No.
6. ¿Se cuenta con una política de capacitaciones y entrenamiento?	No.
7. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No.
8. ¿Se cuenta con una política de incentivos?	No.
9. ¿Se cuenta con una política de tercerización?	No.
10. ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No.
11. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Si
12. ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	No.

Fuente: Elaboración propia a partir de D´ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

Tabla 6: Comprobación auditoría de los sistemas de información

Preguntas	Comentarios
1. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No.
2. ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No.
3. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	Si
4. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	Si
5. ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	Si
6. ¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	Si
7. ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?	No.
8. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	No.
9. ¿Se hace conocer al personal sobre ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No.
10. ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	No. No hay funcionarios de informática. Las encargadas de los sistemas informáticos son las auxiliares contables
11. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	No

Fuente: Elaboración propia a partir de D´ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

Tabla 7: Comprobación auditoría de tecnología y desarrollo

Preguntas	Comentarios
1. ¿Se cuenta con capacidades de investigación y desarrollo?	No
2. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	No
3. ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	No
4. ¿Se terceriza ésta actividad, toda o parte de la misma?	No
5. ¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	No
6. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	Si
7. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	No
8. ¿Es la tecnología productiva moderna y contribuye a la productividad total?	No
10. ¿La gerencia y equipo de investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	No. No existe un equipo de investigación y desarrollo
11. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?	No

Fuente: Elaboración propia a partir de D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

## ANEXO D. CUESTIONARIO ESTILOS DE DECISIÓN

Estimada gerente,

El siguiente cuestionario tiene como fin determinar su estilo de liderazgo predominante, según el tipo de decisión que usted toma diariamente. Asigne a cada pregunta un puntaje de 8 a la respuesta más apropiada, 4 a la siguiente respuesta más apropiada, después 2, y finalmente 1 para la menos apropiada. No repita ninguno de estos cuatro números en la misma pregunta. No existen respuestas correctas o incorrectas. Cada persona es diferente y, por tanto, dará puntajes diferentes a cada pregunta.

El responder a este cuestionario implica su aprobación para participar en el presente estudio.

Gracias por su colaboración.

1. Mi primer objetivo es:	Tener una posición con estatus	Ser el mejor en mi campo	Alcanzar reconocimiento por mi trabajo	Sentirme seguro en mi trabajo
	1	8	2	4
2. Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	Son de considerable variedad	Permiten la acción independiente	Involucran gente
	2	4	8	1
3. Cuento con que la gente que trabaja para mi sea:	Productiva y rápida	Altamente capaz	Confiada y responsable	Receptiva a las sugerencias
	1	8	4	2
4. En mi trabajo busco:	Resultados prácticos	Las mejores soluciones	Nuevos enfoques o ideas	Buen ambiente de trabajo
	8	1	2	4
5. Me comunico mejor lo posible con otros:	En directo , uno a uno	Por escrito	Teniendo una discusión en grupo	En una reunión formal
	8	1	4	2
6. En mi planteamiento enfatizo:	Los problemas actuales	Alcanzar los objetivos	Metas futuras	Desarrollar la línea de carrera de la gente
	4	8	2	1
7. Cuando me enfrente a un problema, yo:	Confío en enfoques probados	Aplico un análisis cuidadoso	Busco enfoque creativo	Confío en mi intuición
	2	8	1	4
8. Al usar la información prefiero:	Hechos específicos	Datos exactos y completos	Amplia cobertura de muchas opciones	Datos limitados que se entiendan fácilmente
	2	8	4	1
9. Cuando no estoy seguro de qué hacer, yo:	Confío en mi intuición	Busco hechos	Busco un compromiso posible	Espero antes de tomar una decisión
	2	1	8	4
10. Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones	Dejar trabajo incompleto	Usar números o fórmulas	Conflictos con otros
	4	8	1	2
11. Soy especialmente bueno en:	Recordar fechas y hechos	Solucionar problemas difíciles	Ver muchas posibilidades	Interactuar con otros
	1	8	4	2
12. Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actúo rápidamente	Sigo los planes y las prioridades	Me rehúso a ser presionado	Busco guía o respaldo
	4	8	1	2
13. En reuniones sociales generalmente, yo:	Hablo con otros	Pienso en lo que se dice	Observo lo que está pasando	Escucho la conversación
	4	8	2	1
14. Soy bueno en recordar:	Nombres de la gente	Lugares visitados	Caras de la gente	Personalidad de la gente
	1	4	2	8
15. El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influencia en otros	Tareas desafiantes	La realización de mis metas personales	La aceptación del grupo
	8	1	2	4
16. Trabajo bien con los que sean:	Enérgicos y ambiciosos	Confiados en sí mismos	De mente abierta	Cortesés y confiables
	8	1	4	2
17. Cuando estoy bajo tensión, yo:	Me pongo ansioso	Me concentro en el problema	Me frustró	Me vuelvo olvidadizo
	4	8	1	2
18. Otros me consideran:	Agresivo	Disciplinado	Imaginativo	Facilitador
	1	2	4	8
19. Mis decisiones típicas son:	Realistas y directas	Sistemáticas o abstractas	Amplias y flexibles	Sensibles a las necesidades de otros
	4	2	8	1
20. No me gusta:	Perder el control	El trabajo aburrido	Seguir reglas	Ser rechazado
	8	4	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>101</b>	<b>65</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

## ANEXO E. GRÁFICA RESULTADO ESTILOS DE DECISIÓN

	0	60	80	100	120	160
DIRECTIVO		x				
ANALÍTICO				x		
CONCEPTUAL		x				
COMPORTAMIENTO		x				

Estilo menos preferido	Rango intermedio	Estilo dominante	Estilo muy dominante
------------------------	------------------	------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México, D.F. Pearson, 2008.

## ANEXO F. PERFIL DE LA INDUSTRIA ASERRADORA DE MADERA

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria.

0 - 3 % _____	9 - 12 % _____ X
3 - 6 % _____	12 - 15 % _____
6 - 9 % _____	15 - 18 % _____

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria.

Ninguna barrera	Virtualmente imposible de entrar
____: ____: ____: ____: ____: X: ____: ____: ____: ____	

3. Intensidad de la competencia entre empresas.

Extremadamente competitivo	Casi ninguna competencia
X: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____	

4. Grado de sustitución del producto.

Muchos sustitutos disponibles	Ningún sustituto disponible
____: X: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____	

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios.

Altamente dependiente	Virtualmente independiente
____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: X: ____: ____	



## ANEXO G. ESTADOS FINANCIEROS

### ESTADO DE RESULTADOS ENERO 1 A SEPTIEMBRE 30 DEL 2014

Ingresos Operacionales Brutos	1.879.363.938,00
(-) Devoluciones en ventas	<u>-2.808.000,00</u>
Ingresos netos	1.876.555.938,00
(-) Costos de ventas	<u>-1.498.527.907,00</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>378.028.031,00</b>
(-)Gastos operacionales de Administración	<u>216.670.095,00</u>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>161.357.936,00</b>
(+)Ingresos No Operacionales	4.176.977,00
(-)Gastos No Operacionales	<u>-65.061.886,00</u>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b><u>100.473.027,00</u></b>

**BALANCE GENERAL  
A SEPTIEMBRE 30 DEL 2014**

**ACTIVO**

**ACTIVO CORRIENTE**

**DISPONIBLE**

CAJA	\$ 9.470.957,00
BANCOS	\$ 800.212,00

**TOTAL DISPONIBLE** **\$ 10.271.169,00**

**INVERSIONES**

CEDULAS	\$ 8.000.000,00
ACCIONES	\$ 15.623.985,00

**TOTAL INVERSIONES** **\$ 23.623.985,00**

**DEUDORES**

CLIENTES	\$ 305.554.390,00
COBRAR A TRABAJADORES	\$ 1.495.000,00
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 20.011.948,00
ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$ 53.646.277,00

**TOTAL DEUDORES** **\$ 380.707.615,00**

**INVENTARIOS**

MATERIA PRIMA	\$ 424.534.335,00
PRODUCTO TERMINADO	\$ 5.488.632,00
MERCANCIAS NO FABRICADAS	\$ 5.203.826,00

**TOTAL INVENTARIOS** **\$ 435.226.793,00**

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE** **\$ 849.829.562,00**

**ACTIVO NO CORRIENTE**

**PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 61.292.430,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 14.432.780,00
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 28.460.519,00
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 55.730.000,00
MENOS DEP. ACUMULADA	\$ (101.805.625,00)

**TOTAL PROP. P. Y EQUIPO** **\$ 58.110.104,00**

**TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** **\$ 58.110.104,00**

**TOTAL ACTIVO** **\$ 907.939.666,00**

**PASIVO****PASIVO CORRIENTE****OBLIGACIONES FINANCIERAS**BANCOS NACIONALES \$ 508.378.053,00**TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERA** \$ **508.378.053,00****PROVEEDORES**NACIONALES \$ 2.213.052,00**TOTAL PROVEEDORES** \$ **2.213.052,00****CUENTAS POR PAGAR**

COSTOS Y GASTOS POR PAGAR \$ 1.778.950,00

RETENCION EN LA FUENTE \$ 303.554,00

IMPUESTO A LAS VENTAS

RETENIDO \$ 91.200,00

RETENCION DE ICA \$ 779.928,00

AUTORETENCION DEL CREE \$ 1.043.100,00

RETENCION Y APORTES NOMINA \$ 2.622.882,00

ACRREDORES VARIOS \$ 2.787.500,00**TOTAL CUENTAS POR PAGAR** \$ **9.407.114,00****IMPUESTOS GRAVAM Y TASAS**IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS \$ 24.743.079,00**TOTAL IMPUESTOS** \$ **24.743.079,00****PASIVOS ESTIMADOS**OBLIGACIONES LABORALES \$ 19.996.312,00**TOTAL PASIVOS ESTIMADOS** \$ **19.996.312,00****OTROS PASIVOS**ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDO \$ 4.645.200,00**TOTAL OTROS PASIVOS** \$ **4.645.200,00****TOTAL PASIVO CORRIENTE** \$ 569.382.810,00

**PATRIMONIO****CAPITAL SOCIAL**

CAPITAL AUTORIZADO \$ 100.000.000,00

-CAPITAL POR SUSCRIBIR \$ (60.000.000,00)**CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO** \$ **40.000.000,00****RESERVAS**RESERVAS OBLIGATORIAS \$ 29.454.009,00**TOTAL RESERVAS** \$ **29.454.009,00****REVALORIZACION DEL PATRIMONIO**AJUSTES POR INFLACION \$ 54.550.275,00**TOTAL REVAL. DE PATRIMONIO** \$ **54.550.275,00****RESULTADOS DE EJERCICIOS**

UTILIDADES DEL EJERCICIO \$ 100.473.027,00

UTILIDADES ACUMULADAS \$ 114.079.545,00**TOTAL RESULTADO EJERCICIOS** \$ 214.552.572,00**TOTAL PATRIMONIO** \$ 338.556.856,00**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** \$ 907.939.666,00

## ANEXO H. PLANES DE ACCIÓN

<b>Objetivo estratégico:</b> Aumentar los ingresos		<b>Responsable:</b> Jefe de ventas		<b>Unidad estratégica:</b> Área comercial	
<b>Estrategia:</b> Realizar historial de compras y tendencias de consumo		<b>Indicador de éxito global:</b> % incremento ingresos			
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Crear una base de datos ordenada con la información general de los clientes.	En - Jun 2016	20%	Ventas	Tiempo, computador, internet, asesoría con ingeniero de sistemas = \$300.000	No contar con información de calidad para cada cliente, que permita tener una buena base de datos y poder hacer hacer tendencias de consumo.  Tener que adquirir un paquete informático muy costoso para la empresa.
Registrar información detallada de los clientes, especialmente de los hábitos de compra.					
Clasificar la base de datos de acuerdo a la segmentación de mercado.					
Tener en la base de datos un campo para observaciones especiales de cada cliente que faciliten la toma de decisiones a la hora de negociar precios, formas de pago , entrega y plazos.					
Realizar una tendencia del consumo hasta la fecha para hacer pronóstico de compras.					
Generar una propuesta de valor para cada segmento de mercado.			Ventas y Gerente	Tiempo, computador, internet = \$150.000	
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$450.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Aumentar los ingresos		<b>Responsable:</b> Gerente		<b>Unidad estratégica:</b> Área comercial	
<b>Estrategia:</b> Crear el departamento de ventas		<b>Indicador de éxito global:</b> % incremento ingresos			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Determinar el perfil del vendedor.	En-Feb 2016	20%	Gerente, asist. gerencia y asist. recursos humanos	Tiempo Gerente y asistentes= \$300.000	No encontrar el perfil de vendedor deseado.
Establecer sistema de comisiones por ventas				Aviso en prensa e internet= \$100.000	
Reclutar, seleccionar y contratar personal.			Asistente de Recursos Humanos	Papelería = \$10.000	Los vendedores no cumplen con las metas propuestas.
Capacitar a los vendedores para que cumplan con los objetivos estratégicos de la empresa.				Tiempo Asist. Recursos Humanos= \$24.000	
Asignar metas de ventas semanales.			Asistente de gerencia	Tiempo, internet, papelería=	El desempeño del personal no es sobresaliente.
Evaluar el desempeño de cada vendedor y del área.				\$150.000 mensuales	
Hacer capacitación constante del personal.	Asist. Recursos Humanos				
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$574.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Aumentar los ingresos		<b>Responsable:</b> Gerente y asist. Gerencia		<b>Unidad estratégica:</b> Área comercial	
<b>Estrategia:</b> Abrir una sucursal en otra ciudad del país		<b>Indicador de éxito global:</b> % incremento ingresos Índice de incorporación de nuevos clientes			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Realizar una investigación de mercados en las principales ciudades sobre tendencias de consumo.	Jun-Jul 2017	20% incremento de ingresos	Ingeniero de mercados	Investigación de mercados y evaluación del proyecto: valor estimado de \$4'000.000 Costo de trámites=\$300.000 Inversión= \$50.000.000 Tiempo de gerente=\$26.000/mensual Tiempo Asist. Gerencia=\$16.600 mensual	El resultado que la evaluación de la apertura de una sucursal, arroja la no viabilidad del proyecto.
Escoger la ciudad con mayor posible éxito de apertura.			Gerencia y asist. Gerencia		
Evaluar la viabilidad de abrir una sucursal en esa ciudad.		10% incremento en el índice de incorporación de nuevos cliente	Gerencia		La sucursal no tiene el desempeño esperado por los socios.
Hacer los trámites pertinentes a la apertura de la sucursal.			Gerencia y asist. Gerencia		
Incursionar al mercado en la nueva ciudad.					
Hacer seguimiento de los resultados de la sucursal					
<i>Total presupuestado=</i>			<i>\$54.342.000</i>		

<b>Proyecto estratégico:</b> Aumentar los ingresos		<b>Responsable:</b> Jefe de producción		<b>Unidad estratégica:</b> Área producción	
<b>Estrategia:</b> Establecer cuotas de producción diarias		<b>Indicador de éxito global:</b> % incremento ingresos			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Sensibilizar a todo el personal acerca de la necesidad de mejorar el uso del tiempo.	Mar-Jun 2016.	20%	Gerente	Tiempo del personal, papelería, computador, asesoría con ingeniero industrial = \$1'000.000	El personal de la empresa no es consciente del uso de su tiempo laboral.
Determinar cuáles son las actividades clave de la empresa.			Jefe de producción y Gerente		
Definir los objetivos a alcanzar en la semana.					
Buscar cuáles son las actividades que están "robando" tiempo.					
Establecer la relación entre el esfuerzo y los resultados de cada actividad.					
Estudiar cómo se reparte el tiempo entre las tareas a lo largo del día.					
Entender la dinámica de trabajo y detectar oportunidades de mejorar procesos.					
Crear informes de actividad y el tiempo activo invertido en tareas productivas.					
Fijar objetivos de mejora en los procesos.					
<i>Total presupuestado=</i>			<i>\$1.000.000</i>		

<b>Proyecto estratégico:</b> Ampliar la diversidad de los ingresos		<b>Responsable:</b> Gerente y jefe ventas		<b>Unidad estratégica:</b> Área comercial	
<b>Estrategia:</b> Crear el área de consultoría especializada		<b>Indicador de éxito global:</b>		% nuevos ingresos	
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Analizar la experiencia del cliente.	En - Jun 2016	30%	Gerente y departamento de ventas.	Tiempo, internet, papelería=	Dificultad para conseguir información relevante.
Hacer segmentación del mercado.				\$700.000	
Estipular un portafolio de productos y servicios de acuerdo a la segmentación del mercado.					
Comunicar el nuevo portafolio a los clientes.			Tiempo, materiales, mano obra= \$3.000.000	El nuevo servicio no tiene la acogida esperada.	
Designar una oficina dentro de la empresa para atender a aquellos clientes interesadas en la consultoría experta.					
Evaluar la acogida de la nueva oferta de productos y servicios por parte de los clientes.			Tiempo, internet, papelería= \$100.000		
<i>Total presupuestado=</i>				\$3.800.000	

<b>Proyecto estratégico:</b> Ampliar la diversidad de los ingresos		<b>Responsable:</b> Gerente y jefe ventas		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa	
<b>Estrategia:</b> Hacer una investigación de mercados para estudiar la factibilidad de producir y vender harina de madera en Santander		<b>Indicador de éxito global:</b>		% nuevos ingresos	
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Definir la problemática.	Jun-Jul 2016	30%	Gerente.	Investigación de mercados y evaluación del proyecto: valor estimado de \$2'000.000	Los clientes potenciales no desean participar en la investigación de mercados, ocasionando un sesgo en la información.
Cotizar con empresas investigadoras de mercado.					
Escoger la propuesta más conveniente para la empresa.					
Realizar el contrato de prestación de servicio.					
Llevar a cabo la investigación de mercado con los clientes potenciales.			Tiempo Gerente = \$216.000		
Análizar la resultados arrojados por la investigación.			Tiempo Jefe de ventas = \$128.000		
Evaluar la viabilidad del producto.			Papelería, computador = \$50.000		
Compartir la información con los socios.					
<i>Total presupuestado=</i>				\$2.394.000	

<b>Proyecto estratégico:</b> Mejorar la solvencia a corto plazo		<b>Responsable:</b> Asist. Cobranza, jefe producción y aux. contable		<b>Unidad estratégica:</b> Área Comercial	
<b>Estrategia:</b> Mejorar la eficacia del activo circulante		<b>Indicador de éxito global:</b> % Reducción del periodo medio de maduración financiera			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Clasificar la cartera de acuerdo al tiempo, priorizando la cartera más antigua.	En-Mar 2016	20%	Asistente de cobranza y Gerente.	Tiempo, papelería, computador = \$500.000	Los deudores no desean comprometerse con el acuerdo de refinanciación.
Determinar los clientes que tienen mayor impacto en la cartera morosa.					
Generar propuestas de financiación y negociar los nuevos términos de financiación con los clientes			Gerente.		La tasa de recuperación de cartera no es la esperada.
Renegociar con los proveedores el plazo para pagar los insumos.					
Firmar acuerdos con cada proveedor con las nuevas condiciones de pago.					
Tener en cuenta la planeación de producción para la compra de madera y así tener la cantidad necesaria de inventario.	Aistente de cartera.	Los proveedores no están interesados en pactar acuerdos.			
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$500.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Mejorar la solvencia a corto plazo		<b>Responsable:</b> Jefe de producción		<b>Unidad estratégica:</b> Área producción	
<b>Estrategia:</b> Mejorar la planeación de la producción		<b>Indicador de éxito global:</b> % Reducción del periodo medio de maduración financiera			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Pronosticar la demanda de los productos por segmentos de mercado para cada periodo.	En-Feb 2016	20%	Gerente.	Tiempo (20 hr mensuales), internet, computador, papelería = \$300.000 mensuales	Dificultad para pronosticar las ventas.
Establecer la capacidad instalada de producción.			Gerente y jefe de producción.		
Estipular la utilidad deseada para cada periodo.					
Encontrar el costo de mano de obra, materiales , de mantener el inventario y de producción.			Área financiera.		
Realizar el presupuesto de producción para cada periodo siguiendo las políticas deseadas de compras e inventarios.			Área producción.		
Diseñar planillas de producción para ejercer control sobre la misma.					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$300.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Mejorar la solvencia a corto plazo		<b>Responsable:</b> Gerente		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa	
<b>Estrategia:</b> Establecer alianzas con los proveedores		<b>Indicador de éxito global:</b>		% Reducción del periodo medio de maduración financiera % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio	
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Explorar las opciones de proveedores existentes y potenciales para establecer alianzas.	Jun-Jul 2016	20% reducción del periodo medio maduración fin.	Gerente.	Computador, internet, papelería, tiempo del Gerente y asistentes = \$ 1'000.000	No encontrar proveedores que estén interesados en formar una alianza con la empresa, o que ya tengan un acuerdo con otra empresa de la competencia.
Evaluar la relación costo-beneficio de las alianzas para cada proveedor.					
Seleccionar las mejores opciones de proveedores para crear alianzas estratégicas.		Aumento del 95% en la puntualidad y cumplimiento		Asesoría abogado = \$200.000	
Contactar a los proveedores seleccionados para comunicarles la estrategia propuesta.					
Estructurar y firmar el contrato con cada proveedor.					
Iniciar el proyecto.					
Evaluar el rendimiento de las alianzas.					
Hacer los ajustes necesarios.					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$1.200.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Mejorar la solvencia a corto plazo		<b>Responsable:</b> Área financiera		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa	
<b>Estrategia:</b> Generar presupuestos mensuales de ventas, gastos, producción y mano de obra		<b>Indicador de éxito global:</b>		% Reducción del periodo medio de maduración financiera	
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Pronosticar la demanda de los productos por segmentos de mercado para cada periodo.	En-Feb 2016	20%	Gerente.	Tiempo, internet, computador, papelería = \$200.000 mensuales	Requiere del compromiso de todas las áreas para que estén bien ajustados a la realidad y se actualicen constantemente.
Reunir la información necesaria para generar los presupuestos: costos de producción, mano de obra, compra de materiales y gastos administrativos y de ventas.			Área administrativa.		
Determinar las necesidades de producción.			Área producción.		
Crear los presupuestos siguiendo las políticas de la empresa.			Área financiera.		
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$200.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Optimizar la eficiencia del gasto		<b>Responsable:</b> Área financiera		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa	
<b>Estrategia:</b> Crear e implementar indicadores financieros		<b>Indicador de éxito global:</b> % reducción costos de producción/ventas			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Decidir qué indicadores son necesarios para la toma de decisiones y el control financiero de la empresa.	Mar-Ab 2016	10%	Gerencia y área financiera	Computador, papelería, tiempo = \$150.000	No contar con la información necesaria para formular los indicadores.
Construir los indicadores.					
Determinar la periodicidad de medición de los indicadores.					
Hacer seguimiento y control de los indicadores.					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$150.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Consolidar y fidelizar el mercado actual		<b>Responsable:</b> Gerente y jefe de ventas		<b>Unidad estratégica:</b> Área comercial	
<b>Estrategia:</b> Llevar a cabo una campaña publicitaria para posicionar la marca		<b>Indicador de éxito global:</b> Índice Top of mind			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Definir el objetivo de la campaña.	Jun-Dic 2016	80%	Gerencia y asistente de Gerencia	Hr Gerente: \$13.000	Valor de la campaña excede al que puede costear la empresa.
Recibir propuestas de agencias de publicidad.				Hr Asist. Gerencia: \$8.300	
Escoger la propuesta más adecuada.				10 horas= \$213.000	
Pactar el contrato de servicio.			Papelería, otros= \$50.000		
Difundir la campaña en Santander.			Agencia de publicidad	Estimado de campaña = \$20'000.000	
Evaluar los resultados de la campaña.			Asistente Gerencia		
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$20.284.300</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Consolidar y fidelizar el mercado actual			<b>Responsable:</b> Gerente		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa y comercial
<b>Estrategia:</b> Rediseñar la página web de la empresa			<b>Indicador de éxito global:</b> % intención de recompra		
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Establecer el diseño deseado de la página web y el objetivo a lograr con el cambio.	Mar-May 2016	80%	Gerente, asistente de Gerencia y Área comercial	Papelería, computador, tiempo personal = \$ 150.000	El desempeño de la página web no arroja los resultados esperados.
Definir los servicios y productos que se van a ofrecer.					
Identificar a qué segmento de mercado va dirigida la página web.					
Cotizar proveedores de páginas web y diseñadores gráficos.					
Contratar al proveedor.			Proveedor página web		
Iniciar el montaje de la página.			Área comercial		
Comunicar a los clientes la dirección de la página web, con una breve descripción de los productos y servicios ofrecidos.					
Analizar el tráfico de la página y la cantidad de ventas que se han logrado concretar vía web.				Diseño página web = \$1'500.000	
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$1.650.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Ofrecer servicio postventa			<b>Responsable:</b> Gerente y jefe de ventas		<b>Unidad estratégica:</b> Área comercial		
<b>Estrategia:</b> Evaluar la factibilidad de ofrecer servicio post-venta de recolección de madera usada			<b>Indicador de éxito global:</b> % repercusión en los ingresos totales				
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación		
Hacer una investigación sobre el uso que hacen las empresas de la madera ya usada.	En - Jun 2017	25%	Gerente y departamento de ventas.	Investigación de mercados y evaluación del proyecto: valor estimado de \$2'000.000	Dificultad para conseguir información relevante.  El nuevo servicio no tiene la acogida esperada.		
Evaluar la viabilidad del proyecto.				Tiempo Gerente= \$52.000			
Estructurar los costos y requerimientos del nuevo servicio.				Internet, mano de obra, tiempo, gasolina, seguros, permisos.			
Difundir el nuevo servicio con los clientes objetivo.			Departamento de ventas				
Realizar una prueba del nuevo servicio post-venta.				Tiempo, internet, papelería= \$100.000			
Evaluar la rentabilidad del nuevo servicio.							
Evaluar el impacto en la lealtad de los clientes hacia la empresa.							
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$2.152.000</i>			

<b>Proyecto estratégico:</b> Mantener una oferta diferenciada de productos y servicios				<b>Responsable:</b> Gerente y jefe de ventas	Área comercial
<b>Estrategia:</b> Crear un portafolio de servicios y productos de acuerdo a tendencias en el mercado nacional				<b>Indicador de éxito global:</b>	Índice de repetición de compra
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Realizar una investigación de mercados para analizar las tendencias en el mercado nacional.	Mar-Ab 2016	80%	Gerente y asistente de Gerencia.	Investigación de mercados y evaluación del proyecto: valor estimado de \$4'000.000	Dificultad para conseguir información relevante.
Analizar los resultados de la investigación.					
Analizar la experiencia del cliente.					
Enfocar el servicio en la satisfacción del cliente.					
Hacer segmentación del mercado.					
Estipular un portafolio de productos y servicios de acuerdo a la segmentación del mercado.			Asistente de Gerencia.	Tiempo, internet, papelería= \$700000	
Comunicar el nuevo portafolio a los clientes.					
Evaluar la acogida de la nueva oferta de productos y servicios por parte de los clientes.					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$4.700.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.				<b>Responsable:</b> Dpto. ventas	Área comercial
<b>Estrategia:</b> Hacer seguimiento de la satisfacción del cliente				<b>Indicador de éxito global:</b>	% Índice de satisfacción del cliente
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Determinar las características que son importantes para el cliente.	Feb-Mar 2016	90%	Departamento de ventas, Gerente y Asistente de Gerencia.	Tiempo, internet, papelería, llamadas telefónicas = \$600.000	No conseguir la participación mínima esperada por parte de los clientes.
Diseñar las encuestas para medir la satisfacción del cliente, que tomen en cuenta los factores más relevantes para el cliente, y asignarle el nivel de importancia dentro del índice global.					
Escoger indicadores que midan tanto el desempeño de los productos como el nivel de servicio.			Departamento de ventas.		
Hacer las encuestas según segmentación del mercado.			Departamento de ventas.	Tiempo, internet, papelería = \$ 20.000	
Analizar los resultados de las encuestas.			Departamento de ventas y Gerente.	Tiempo, internet, papelería = \$90.000	
Hacer una lista con los factores más relevantes para los clientes.					
Tomar medidas correctivas para aumentar el índice de satisfacción del cliente.					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$710.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Perfeccionar la gestión del cliente				<b>Responsable:</b> Jefe de ventas	Área comercial
<b>Estrategia:</b> Mejorar tiempos de respuesta al cliente				<b>Indicador de éxito global:</b>	% Disminución tiempo de respuesta
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Planear la producción para cada día	En-Mar 2016	50%	Ing. de mercados Gerente	Costo aproximado= \$1'000.000	Los clientes no desean participar en el estudio.
Realizar un estudio de satisfacción del cliente.					
Analizar los resultados del estudio.					
Establecer en el manual de procedimientos los tiempos máximos de respuesta para cada requerimiento.			Gerente y asistente de Gerencia	Contrato con la empresa capacitadora, papelería, horas de personal = \$1'000.000	La no disposición a participar en la capacitación de todos los colaboradores.
Capacitar a todos los colaboradores para cumplan dichos tiempos, sin que se descuide la calidad en el servicio prestado.			Empresa de capacitación		
Mantener una comunicación constante con los clientes.			Departamento de ventas	Tiempo, internet, recurso financiero aproximado= \$400.000 mensuales	El desempeño de la persona encargada no es óptimo.
Designar a una persona para el contacto con el cliente.					
Hacer retroalimentación de los resultados					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$2.400.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Logar la calidad en todos los procesos				<b>Responsable:</b> Gerente y asist. gerencia	Área administrativa
<b>Estrategia:</b> Diseñar indicadores de gestión para cada área funcional				<b>Indicador de éxito global:</b>	% procesos mejorados
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Determinar el objetivo que se quiere medir para cada área.	Mar-Ab 2016	90%	Gerente y asistente de Gerencia.	Tiempo, papelería, computador, internet = \$300.000	No contar con la información necesaria para formular los indicadores.
Establecer las áreas a medir.					
Definir qué información es necesaria para crear los indicadores de gestión.					
Especificar cuáles son las actividades clave de la empresa.					
Crear los indicadores de gestión.					
Decretar la periodicidad de medición.					
Aplicar los indicadores y monitorear los resultados.	Asist. de Gerencia.	No se percibe el valor agregado de crear indicadores de gestión.			
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$300.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Logar la calidad en todos los procesos		<b>Responsable:</b> Gerente y asist. gerencia		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa	
<b>Estrategia:</b> Generar un manual de procedimientos		<b>Indicador de éxito global:</b> % procesos mejorados			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Definir el objetivo que se persigue con la implantación del manual de procedimientos.	Mar-Ab 2016	90%	Gerente con la ayuda del Asistente de Gerencia, Jefe de Producción, Jefe de Ventas, Contador, Asistente de recurso humano.	Computador, papelería, tiempo del personal= \$1'000.000	No se percibe el valor agregado de generar un manual de procedimientos.
Describir la finalidad de cada procedimiento.					
Especificar el ámbito de aplicación de cada procedimiento (áreas, puestos de trabajo y actividades involucradas).					
Enlistar la documentación de apoyo que se va a usar para elaborar el procedimiento.					
Indicar el responsable de la elaboración, control, aprobación y vigilancia de cada procedimiento.					
Explicar el método de trabajo: políticas, descripción de actividades, diagrama de flujo y formatos e instructivos.					
Empezar a usar el manual de procedimientos.			Todos.		
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$1.000.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Hacer una modernización tecnológica		<b>Responsable:</b> Gerente y jefe producción		<b>Unidad estratégica:</b> Área productiva		
<b>Estrategia:</b> Reemplazar maquinaria obsoleta		<b>Indicador de éxito global:</b> % disminución de desperdicios				
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación	
Examinar todas las máquinas de la empresa.	Jun 2016 - Dic 2018	30%	Jefe de producción	Teléfono, computador, papelería, tiempo de personal= \$150.000	Las maquinarias están por un valor muy por encima al presupuesto de inversión.	
Determinar el estado de obsolescencia de la maquinaria.						
Hacer un listado de las máquinas que deben ser reemplazadas urgentemente.						
Cotizar las máquinas con varios proveedores.			Gerente	Vr. Aprox maquinaria \$60.000.000		
Escoger la maquinaria a comprar.						
Evaluar la forma de financiación.			Jefe de producción	Capacitación de operarios (tiempo del operarios + capacitador) = \$ 250.000		El personal no muestra interés por capacitarse con las nuevas máquinas.
Adquirir la maquinaria nueva.						
Capacitar al personal para el correcto y seguro uso de las máquinas.						Tiempo, planillas y computador
Analizar el nivel de productividad y de desperdicio con las nuevas máquinas.						
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$60.400.000</i>		

<b>Proyecto estratégico:</b> Hacer una modernización tecnológica		<b>Responsable:</b> Gerente y jefe producción			
<b>Estrategia:</b> Adquirir máquina trituradora y secadora		<b>Unidad estratégica:</b> Área productiva			
		<b>Indicador de éxito global:</b> % disminución de desperdicios			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Cotizar las máquinas con varios proveedores.	oct-16	30%	Jefe de producción	Tiempo, teléfono, computador, papelería = \$150.000 Vr. Aprox máquinas= \$40.000.000 Capacitación de operarios (tiempo de operarios + capacitador) = \$ 250.000	Las maquinarias están por un valor muy por encima al presupuesto de inversión.  Los resultados no son los esperados.
Escoger la maquinaria a comprar.			Gerente		
Evaluar la forma de financiación.					
Adquirir la maquinaria nueva.					
Capacitar al personal para el correcto y seguro uso de las máquinas.					
<i>Total presupuestado=</i>			<i>\$40.400.000</i>		

<b>Proyecto estratégico:</b> Promover el respeto y la garantía en el cumplimiento de la legislación ambiental		<b>Responsable:</b> Todos			
<b>Estrategia:</b> Reducir el impacto ambiental		<b>Unidad estratégica:</b> Todas			
		<b>Indicador de éxito global:</b> % Reducción consumo de luz % Aumento de volumen reciclado			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Determinar el consumo promedio mensual de luz.	ene-16	Reducir el consumo de luz en un 30% anual.	Gerente.	Tiempo, papelería, imprevistos = \$ 500.000  Valor aproximado de nuevos motores = \$4.000.000  Costo de sensores= \$200,000	El personal no se involucra con las campañas de ahorro de energía y reciclaje
Realizar una campaña de concientización para el ahorro de energía en los equipos de trabajo.			Asistente de Recursos Humanos		
Reemplazar luminarias convencionales por nuevas de mayor rendimiento.					
Planear mantenimiento de las luminarias e instalaciones eléctricas cada año.					
Adquirir sensores de ocupación en los baños y oficinas.					
Estudiar la factibilidad de sustituir motores eléctricos de eficiencia estándar por motores eléctricos de alta eficiencia.		Aumentar el volumen reciclado en un 40% mensual	Mantenimiento= \$1.500.000		Los nuevos motores tienen un valor muy elevado que no justifica el ahorro de luz.
Determinar el volumen reciclado semanalmente					
Ubicar puestos de reciclaje en el área administrativa y productiva.					
Realizar una campaña para que todos los integrantes de la					
Difundir la campaña de reciclaje.					
Medir el impacto de la campaña.	<i>Total presupuestado=</i>			<i>\$2.150.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> <a href="#">Propiciar un adecuado clima laboral</a>		<b>Responsable:</b> Asistente de Recursos Humanos		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa	
<b>Estrategia:</b> <a href="#">Crear condiciones para un mejor clima laboral</a>		<b>Indicador de éxito global:</b> % Medición del clima laboral % Satisfacción laboral			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Crear un espacio físico para que los empleados puedan tomar refrigerio y almuerzos.	Cada Enero	90%	Asistente de Recursos Humanos	Papelería, computador, internet, pintura, arreglos eléctricos = \$450.000	No se percibe el valor agregado de realizar un estudio de clima organizacional.  El personal no está interesado en responder los cuestionarios.
Mejorar la iluminación y ventilación de la infraestructura física.					
Crear un muro con la misión, visión, frases motivantes y noticias de interés de los empleados.					
Programar una actividad afuera de la empresa cada trimestre.					
Premiar al trabajador con el mejor desempeño cada mes.					
Crear un buzón de sugerencias y premiar las sugerencias implementadas en la empresa.					
Felicitar en público a los empleados en el día de su cumpleaños					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$450.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> <a href="#">Contar con personal comprometido y competente</a>		<b>Responsable:</b> Asistente de R.H.		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa	
<b>Estrategia:</b> <a href="#">Realizar capacitaciones al personal periódicamente</a>		<b>Indicador de éxito global:</b> # horas de capacitación			
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Identificar las áreas y actividades en las que el personal necesita capacitación continua.	trimestral	10 horas por trimestre	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	Tiempo, papelería, computador, internet, alquiler de salón = \$500.000	No se percibe el valor agregado de realizar capacitaciones periódicas.  El personal no se muestra interesado en capacitarse.
Determinar el medio para llevar a cabo la capacitación.					
Averiguar empresas que presten el servicio de la capacitación requerida.					
Escoger y contratar el proveedor de la capacitación					
Programar la capacitación de acuerdo al área o actividad.					
Realizar la capacitación.					
Efectuar retroalimentación de la capacitación.					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$500.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Contar con personal comprometido y competente			<b>Responsable:</b> Asist. Recursos humanos		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa
<b>Estrategia:</b> Mejorar el proceso de reclutamiento laboral			<b>Indicador de éxito global:</b> Rotación de personal		
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Definir el perfil profesional requerido.	Según solicitud	5%	Gerente.	Papelería, computador, internet, aviso en prensa, tiempo = \$500.000	No encontrar el perfil de candidato deseado.
Decidir la forma de reclutamiento.			Asistente de Recursos Humanos.		
Publicar la oferta laboral.					
Buscar referencias profesionales de los candidatos.			Asistente de Recursos Humanos y Gerente.		
Hacer una preselección de los postulantes.					
Realizar entrevistas a los preseleccionados.					
Aplicar pruebas técnicas.					
Seleccionar y contratar al candidato según requerimientos del					
Empezar el período de prueba de tres meses.					
Aprobado el período de prueba firmar el contrato a término					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$500.000</i>	

<b>Proyecto estratégico:</b> Mejoramiento de aspectos humanos			<b>Responsable:</b> Asistente de Recursos humanos		<b>Unidad estratégica:</b> Área administrativa
<b>Estrategia:</b> Hacer un procedimiento de inducción acorde al cargo			<b>Indicador de éxito global:</b> % disminución de accidentes		
Actividades	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Introducir al nuevo empleado a la filosofía y funcionamiento de la empresa (presentación de la compañía).	Según requerimiento	90%	Asistente de Recursos Humanos	Tiempo, papelería, computador, internet = \$350.000	No se percibe el valor agregado de realizar un proceso de inducción.
Describir en detalle las funciones a realizar de su cargo (introducción al puesto).					
Entregar el manual de procedimientos y políticas de la empresa.					
Brindar por parte del jefe inmediato toda la información específica y relevante del cargo.					
Capacitar al nuevo empleado de acuerdo al cargo.					
Evaluación y seguimiento del nuevo trabajador en su cargo.					
<i>Total presupuestado=</i>				<i>\$350.000</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.

## ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

<b>Objetivo estratégico</b>	Aumentar los ingresos		
<b>Indicador</b>	Incremento ingresos		
<b>Definición</b>	Es la diferencia porcentual entre los ingresos de un periodo a otro		
<b>Meta</b>	20%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Calcular el porcentaje de crecimiento en las ventas obtenidas de un periodo a otro		
	$\frac{[(\text{Ingresos periodo actual} - \text{Ingresos periodo anterior}) / \text{Ingresos periodo anterior}] * 100}{}$		
<b>Fuente de datos</b>	P y G		
<b>Facilitador</b>	Auxiliar contable	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Ampliar la diversidad de los ingresos		
<b>Indicador</b>	Nuevos ingresos		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de ingresos obtenidos con la oferta de nuevos productos y servicios		
<b>Meta</b>	30%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Calcular el porcentaje de ventas hechas con nuevos productos y servicios		
	$\frac{[\text{ventas con nuevos productos y servicios} - \text{Ventas con portafolio actual de productos}] * 100}{}$		
<b>Fuente de datos</b>	Facturas		
<b>Facilitador</b>	Aux. contable	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Mejorar la solvencia a corto plazo		
<b>Indicador</b>	Promedio medio de maduración financiera (PMMF)		
<b>Definición</b>	Diferencia del PMMF del periodo actual con respecto al periodo anterior. PMMF: Tiempo que transcurre desde que se invierte una unidad en materias primas hasta que se recupera vía cobro a clientes		
<b>Meta</b>	20%	<b>Periodicidad</b>	Mensual <b>Unidad de medición</b> Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer las condiciones de la empresa con respecto a la política de cobros, de inventarios y de pagos		<b>Forma de cálculo</b> $\frac{[(\text{PMMF actual} - \text{PMMF anterior}) / (\text{PMMF anterior})] * 100}{}$ PMMF= [(Plazo de almacenaje de materias primas, fabricación y almacenaje de producto final) + Plazo de cobro a clientes - Plazo de pago a proveedores]
<b>Fuente de datos</b>	Planilla de producción, de pago a proveedores y de cartera		
<b>Facilitador</b>	Aux. contable y Jefe de producción	<b>Responsable</b>	Auxiliar contable

<b>Objetivo estratégico</b>	Lograr participación en nuevos mercados		
<b>Indicador</b>	Índice de incorporación de nuevos clientes		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de clientes nuevos sobre el total de clientes que tiene la empresa		
<b>Meta</b>	10%	<b>Periodicidad</b>	Mensual <b>Unidad de medición</b> Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el crecimiento de mercado que tiene la empresa		<b>Forma de cálculo</b> $[\text{Clientes nuevos} / \text{Clientes totales}] * 100$
<b>Fuente de datos</b>	Planilla segmentación de mercados		
<b>Facilitador</b>	Jefe de ventas	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Optimizar la eficiencia del gasto		
<b>Indicador</b>	Carga operativa		
<b>Definición</b>	Calcular los costos de producir en un periodo específico y su variación de un periodo a otro		
<b>Meta</b>	10%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el desempeño operativo de la empresa de un periodo a otro		<b>Forma de cálculo</b>
			$[(\text{Valor actual} - \text{Valor anterior}) / (\text{Valor anterior})] * 100$
<b>Fuente de datos</b>	P y G		[costos de producción/ventas totales]
<b>Facilitador</b>	Auxiliar contable	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Consolidar y fidelizar el mercado actual		
<b>Indicador</b>	Índice <i>Top of mind</i>		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de personas que piensan en la empresa como primera opción, cuando se les pregunta sobre una empresa maderera		
<b>Meta</b>	80%	<b>Periodicidad</b>	Semestral
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el nivel de conocimiento y de recordación de la empresa en el departamento		<b>Forma de cálculo</b>
			$[\text{Número de menciones marca} / \text{Total de entrevistados}] * 100$
<b>Fuente de datos</b>	Encuesta en el mercado		
<b>Facilitador</b>	Investigador mercados	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Consolidar y fidelizar el mercado actual		
<b>Indicador</b>	Índice de intención de compra		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de personas que declaran como probable volver a comprar productos a la empresa durante los próximos 30 días		
<b>Meta</b>	80%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer la intención que tienen los clientes de comprar los productos de la empresa		
<b>Forma de cálculo</b>	$\left[ \frac{\text{Número personas que piensan volver a comprar}}{\text{Total de entrevistados}} \right] * 100$		
<b>Fuente de datos</b>	Encuesta en el mercado		
<b>Facilitador</b>	Investigador mercados	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Ofrecer servicio postventa		
<b>Indicador</b>	Repercusión en los ingresos totales		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de ingresos obtenidos con el servicio postventa		
<b>Meta</b>	25%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el porcentaje de contribución del servicio postventa en los ingresos totales de la empresa		
<b>Forma de cálculo</b>	$\left[ \frac{\text{Ingresos por servicio postventa}}{\text{Ingresos totales}} \right] * 100$		
<b>Fuente de datos</b>	Encuesta en el mercado		
<b>Facilitador</b>	Investigador mercados	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Consolidar y fidelizar el mercado actual		
<b>Indicador</b>	Índice de repetición de compra		
<b>Definición</b>	Mide el cambio porcentual de la frecuencia con que los clientes adquieren los productos de la empresa		
<b>Meta</b>	80%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Determinar con qué frecuencia el comprador necesita y compra los productos de la empresa		<b>Forma de cálculo</b>
			$[(\text{Número de días de compra actual} - \text{Número de días de compra periodo anterior}) / \text{Número de días de compra periodo anterior}] * 100$
<b>Fuente de datos</b>	Encuesta en el mercado		
<b>Facilitador</b>	Investigador mercados	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes		
<b>Indicador</b>	Nivel de satisfacción del cliente		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de clientes que se encuentran satisfechos con los productos adquiridos y el servicio prestado por la empresa		
<b>Meta</b>	80%	<b>Periodicidad</b>	Semestral
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y el servicio ofrecido		<b>Forma de cálculo</b>
			$\Sigma$ Porcentaje de satisfacción expresado en las encuestas
<b>Fuente de datos</b>	Encuesta a los clientes		
<b>Facilitador</b>	Investigador mercados	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Promover el respeto y la garantía en el cumplimiento de la legislación ambiental		
<b>Indicador</b>	Consumo de luz		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de variación en el consumo de luz en la empresa		
<b>Meta</b>	30%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el consumo de luz mensual		
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{[(\text{Consumo de luz mes actual} - \text{Consumo de luz mes anterior}) / \text{Consumo de luz mes anterior}] * 100}{}$		
<b>Fuente de datos</b>	Recibo de luz		
<b>Facilitador</b>	Aux. contable	<b>Responsable</b>	Asistente de Recursos Humanos

<b>Objetivo estratégico</b>	Promover el respeto y la garantía en el cumplimiento de la legislación ambiental		
<b>Indicador</b>	Volumen reciclado		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de variación del volumen reciclado en la empresa		
<b>Meta</b>	40%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer la cantidad reciclada en la empresa		
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{[(\text{Volumen reciclado mes actual} - \text{Volumen reciclado mes anterior}) / \text{Volumen reciclado mes anterior}] * 100}{}$		
<b>Fuente de datos</b>	Planilla de recolección de reciclaje		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos	<b>Responsable</b>	Asistente de Recursos Humanos

<b>Objetivo estratégico</b>	Mejorar la cadena logística		
<b>Indicador</b>	Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio		
<b>Definición</b>	Es la calificación del proveedor en cuanto a la puntualidad y garantía en la entrega de materia prima y materiales		
<b>Meta</b>	95%	<b>Periodicidad</b>	Mensual <b>Unidad de medición</b> Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Evaluar el cumplimiento de los proveedores en la entrega de insumos		<b>Forma de cálculo</b> [Total de puntos obtenidos/Total de puntos posibles]*100
<b>Fuente de datos</b>	Planilla de entrega de insumos		
<b>Facilitador</b>	Jefe de producción	<b>Responsable</b>	Asistente de Gerencia

<b>Objetivo estratégico</b>	Perfeccionar la gestión del cliente		
<b>Indicador</b>	Tiempo de respuesta		
<b>Definición</b>	Es la variación porcentual en los tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes		
<b>Meta</b>	50%	<b>Periodicidad</b>	Mensual <b>Unidad de medición</b> Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Medir la eficiencia en el tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de los clientes		<b>Forma de cálculo</b> [(Tiempo promedio mes actual-Tiempo promedio mes anterior) / Tiempo promedio mes anterior]*100
<b>Fuente de datos</b>	Planilla tiempos de respuesta		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Gerencia	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Perfeccionar la gestión del cliente		
<b>Indicador</b>	Tiempo de despachos		
<b>Definición</b>	Es la variación porcentual en los tiempos de despacho de órdenes a los clientes		
<b>Meta</b>	50%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Medir la eficiencia el tiempo promedio de despacho de productos		<b>Forma de cálculo</b>
			$[(\text{Tiempo promedio mes actual} - \text{Tiempo promedio mes anterior}) / \text{Tiempo promedio mes anterior}] * 100$
<b>Fuente de datos</b>	Planilla tiempos de respuesta		
<b>Facilitador</b>	Jefe de producción	<b>Responsable</b>	Jefe de ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	Logar la calidad en todos los procesos		
<b>Indicador</b>	Procesos mejorados		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de procesos que han sido mejorados		
<b>Meta</b>	90%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el desempeño de los procesos		<b>Forma de cálculo</b>
			$[\text{Proceso mejorado} / \text{Total de procesos}] * 100$
<b>Fuente de datos</b>	Planilla de procesos y desempeño		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos	<b>Responsable</b>	Asistente de Gerencia

<b>Objetivo estratégico</b>	Hacer una modernización tecnológica		
<b>Indicador</b>	Nivel de desperdicios		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de reducción de desperdicios		
<b>Meta</b>	30%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Evaluar el desempeño de la nueva maquinaria en la reducción de desperdicios sobre la producción total		
<b>Forma de cálculo</b>	$\left[ \frac{(\% \text{ desperdicios mes actual} - \% \text{ desperdicios mes anterior})}{\% \text{ desperdicios mes anterior}} \right] * 100$		
<b>Fuente de datos</b>	Planilla de producción		
<b>Facilitador</b>	Operarios	<b>Responsable</b>	Jefe de producción

<b>Objetivo estratégico</b>	Propiciar un adecuado clima laboral		
<b>Indicador</b>	Satisfacción laboral		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de empleados que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales otorgadas por la empresa		
<b>Meta</b>	90%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con las condiciones laborales actuales		
<b>Forma de cálculo</b>	$\Sigma \text{ Porcentaje de satisfacción expresado en las encuestas}$		
<b>Fuente de datos</b>	Encuestas a empleados		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos	<b>Responsable</b>	Asistente de Recursos Humanos

<b>Objetivo estratégico</b>	Propiciar un adecuado clima laboral		
<b>Indicador</b>	Medición del clima laboral		
<b>Definición</b>	Indica la percepción que tienen los empleados acerca de la organización		
<b>Meta</b>	90%	<b>Periodicidad</b>	Mensual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Diagnosticar el clima laboral		
		<b>Forma de cálculo</b>	$\Sigma$ Porcentaje de la encuesta de clima laboral
<b>Fuente de datos</b>	Encuestas a empleados		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos		
		<b>Responsable</b>	Asistente de Recursos Humanos

<b>Objetivo estratégico</b>	Fomentar una cultura de calidad en el servicio		
<b>Indicador</b>	Capacitaciones por trabajador		
<b>Definición</b>	Es el promedio de horas invertidas en la capacitación de cada empleado		
<b>Meta</b>	10	<b>Periodicidad</b>	Trimestral
		<b>Unidad de medición</b>	Horas
<b>Objetivo</b>	Conocer la inversión que se hace en capacitación laboral		
		<b>Forma de cálculo</b>	Promedio de Horas de capacitación por trabajador
<b>Fuente de datos</b>	Planillas de capacitaciones		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos		
		<b>Responsable</b>	Asistente de Recursos Humanos

<b>Objetivo estratégico</b>	Contar con personal comprometido y competente		
<b>Indicador</b>	Rotación de personal		
<b>Definición</b>	Proporción de personas que se desvinculan de la empresa anualmente		
<b>Meta</b>	5%	<b>Periodicidad</b>	Anual <b>Unidad de medición</b> Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Conocer la estabilidad laboral en la empresa		<b>Forma de cálculo</b>
			Número de renunciaciones o despidos en el año / Número promedio de empleados
<b>Fuente de datos</b>	Carpeta con los formatos de vinculación y de terminación de trabajo		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos	<b>Responsable</b>	Asistente de Recursos Humanos

<b>Objetivo estratégico</b>	Desarrollar competencias		
<b>Indicador</b>	Indicadores de gestión según cargo		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de cumplimiento del desempeño de cada trabajador		
<b>Meta</b>	100%	<b>Periodicidad</b>	Mensual <b>Unidad de medición</b> Porcentaje
<b>Objetivo</b>	Establecer el rendimiento de cada cargo acorde con el desempeño esperado		<b>Forma de cálculo</b>
			$[\sum \text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje máximo posible}] * 100$
<b>Fuente de datos</b>	Planilla indicadores de gestión por cargo		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos	<b>Responsable</b>	Asistente de Gerencia

<b>Objetivo estratégico</b>	Contar con personal comprometido y competente		
<b>Indicador</b>	Variación en el número de accidentes		
<b>Definición</b>	Es el porcentaje de variación con respecto al número de accidentes de trabajo ocurridos en el año actual con respecto al año anterior		
<b>Meta</b>	90%	<b>Periodicidad</b>	Anual
		<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje
<b>Objetivo</b>	<p>Calcular la variación de accidentes de trabajo anual, para verificar fallas en la seguridad industrial</p>		
<b>Forma de cálculo</b>	$\left[ \frac{\text{accidentes de trabajo reportados en el año actual} - \text{accidentes de trabajo reportados en el año anterior}}{\text{accidentes de trabajo reportados en el año actual}} \right] * 100$		
<b>Fuente de datos</b>	Planillas de seguridad industrial		
<b>Facilitador</b>	Asistente de Recursos Humanos		
<b>Responsable</b>	Asistente de Recursos Humanos		

Fuente: Elaboración propia.