

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA ARTECAR E.U DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**RAÚL CASTELLANOS CORREDOR
OLGA LUCIA SANTANA CALA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA ARTECAR EU DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**RAÚL CASTELLANOS CORREDOR
OLGA LUCIA SANTANA CALA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar por el título
de Profesional en Gestión Empresarial**

**Director
Dr. PASCUAL RUEDA FORERO
Magíster en Administración
Especialista en Mercados**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

A Dios por todo lo maravilloso que he recibido de la vida; a mi madre CECILIA por estar siempre conmigo; a mi hija JOHANNA, mi mayor inspiración para salir adelante y a mis hermanos LUIS Y DIOSE, con los cuales puedo contar siempre.

Raúl

A Dios por concederme la paciencia para lograr salir adelante en este ciclo. A mi madre y hermanos que siempre me apoyaron y motivaron para continuar adelante con mi carrera. A mis hijos, MAYRA ALEJANDRA Y WILLIAM ALFREDO, mi mayor tesoro e inspiración para lograr la superación personal y profesional con el fin de poder brindarles un promisorio futuro. A mi esposo WILLIAM ALFREDO MEDINA FERREIRA por su comprensión y compañía durante este proceso de superación. Al Señor VÍCTOR JOSÉ OCANDO ROSALES, quien desde la distancia siempre estuvo presente, apoyándome y colaborándome.

Olga Lucia

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto expresamos nuestros agradecimientos a:

Dios, que desde el cielo nos ha colmado de bendiciones toda nuestra vida.

PASCUAL RUEDA FORERO, por su excelente asesoría, capacidades profesionales y dedicación de tiempo incondicional, puesto de manifiesto durante toda nuestra carrera profesional.

CARLOS JULIO GARCÍA MANCILLA, gerente Propietario de la Carpintería ARTECAR EU, por su colaboración para la elaboración del presente proyecto.

Nuestros compañeros de estudio, con quienes compartimos tantos momentos gratos que enriquecieron nuestra vida.

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ARTECAR EU DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

AUTORES: CASTELLANOS CORREDOR Raúl y SANTANA CALA Olga Lucia. **

PALABRAS CLAVES: aspectos generales de la empresa, análisis interno, análisis externo, direccionamiento estratégico, formulación de estrategias, acciones propuestas, mecanismos de evaluación y control.

CONTENIDO: La propuesta del direccionamiento estratégico para la Empresa ARTECAR EU, inicia con los aspectos generales de la empresa y la industria de la mueblería a nivel local, regional y nacional. Posteriormente se continúa con un diagnóstico integral de la organización, dividido en dos partes: análisis externo, en donde se tratan todos los aspectos del entorno en que se mueve ARTECAR EU; evaluando los factores económicos, competitivos, tecnológicos, sociales y políticos para, a través de las matrices propias de este tipo de auditoria, determinar las oportunidades y amenazas. Posteriormente se realiza el análisis interno, evaluando los aspectos relevantes de la empresa en las áreas gerencial, de mercados, financiera, de producción y de recurso humano; al final de lo cual, utilizando las respectivas matrices, se determinan las fortalezas y debilidades de la empresa.

Habiendo fijado la situación actual de la empresa, en cuanto a su entorno y en cuanto a sus propias capacidades y debilidades, se procede al direccionamiento estratégico; esto es, plantear una misión, visión y principios corporativos; seguido de lo cual se formulan las estrategias, objetivos, metas, políticas y acciones a seguir. Adicionalmente se plantea un organigrama, logotipo, eslogan y una estructura contable.

Se concluye con unas pautas para hacer seguimiento de resultados de las acciones propuestas, conclusiones del estudio y unas recomendaciones a tener en cuenta en el momento de implementar el direccionamiento estratégico planteado, el cual le brinda a la empresa una visión de futuro y una forma de consolidarse y crecer en el mercado de la mueblería de Bucaramanga y Floridablanca.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia INSED UIS, Programa de Gestión Empresarial. Pacual Rueda Forero

SUMMARY

TITLE: PROPOSAL OF STRATEGIC ADDRESSING FOR THE COMPANY ARTECAR E U OF BUCARAMANGA CITY.

AUTHORS: CASTELLANOS CORREDOR Raúl and SANTANA CALA Olga Lucia.* *

PASSWORDS: general aspects of the company, internal analysis, external analysis, strategic addressing, formulation of strategies, proposed stocks, evaluation mechanisms and control.

CONTENT: The proposal of the strategic addressing for the Company ARTECAR E U, begins with the general aspects of the company and the industry from the furnitures to local, regional and national level. Later on you continues with an integral diagnosis of the organization, divided in two parts: external analysis where are all the aspects of the environment in that ARTECAR E U moves; evaluating the economic, competitive, technological, social factors and politicians for, through the wombs characteristic of this audit type, to determine the opportunities and threats. Later on he is carried out the internal analysis, evaluating the outstanding aspects of the company in the managerial areas, of markets, financial, of production and of human resource; at the end of that which, using the respective wombs, the strengths and weaknesses of the company are determined.

Having fixed the current situation of the company, as for their environment and as for their own capacities and weaknesses, you proceeds to the strategic addressing; this is, to outline a mission, vision and corporate principles; followed by that which the strategies are formulated, objectives, goals, political and stocks to continue. Additionally she thinks about a flowchart, logo, slogan and a countable structure.

Tehm concludes with some rules to make pursuit of results of the proposed stocks, summations of the study and some recommendations to keep in mind in the moment to implement the outlined strategic addressing, which offers to the company a future vision and a form of to consolidate and to grow in the market of the furnitures of Bucaramanga and Floridablanca.

* Project Of Degree

** Institute of education at distance INSED UIS. Program of Managerial. Administration. Pacual Rueda Forero

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 ANTECEDENTES	4
1.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	6
1.3 CLIENTES	6
1.4 NIVEL DE VENTAS	7
1.5 RECURSO HUMANO Y ORGANIGRAMA	8
1.5.1 Recurso Humano	8
1.5.2 Organigrama	9
1.6 PROVEEDORES Y MATERIALES UTILIZADOS	9
1.6.1 Proveedores	9
1.6.2 Materiales utilizados	10
1.7 MAQUINARIA	11
1.8 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	13
1.8.1 Sistemas de producción	13
1.8.2 Sistemas de administración	13
1.9 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA	14
1.9.1 Análisis de la industria del mueble en Bucaramanga	18
1.9.2 Características de la demanda de los muebles de madera	22
1.10 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ACTUALES DE LA EMPRESA	23
2. AUDITORIA EXTERNA	24
2.1 FACTOR ECONÓMICO	25
2.1.1 Disponibilidad de créditos	26

	pág.
2.1.2 Nivel de inflación	28
2.1.3 Reforma Tributaria	29
2.1.4 Importaciones y exportaciones	30
2.1.5 Crecimiento del PIB	32
2.2 FACTOR COMPETITIVO	32
2.2.1 Análisis de crecimiento y perspectiva de la actividad económica de muebles de madera	33
2.2.2 Demanda potencial	34
2.2.3 Análisis general demanda potencial	47
2.2.4 Competidores actuales	50
2.2.5 Productos sustitutos	50
2.2.6. Nuevas industrias	51
2.3 FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES	52
2.3.1 Composición social de la población	52
2.3.2 Hábitos de consumo	52
2.3.3 El terrorismo	53
2.3.4 El narcotráfico	53
2.3.5 Moda	54
2.3.6 Desempleo y reseción	54
2.4 FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	56
2.4.1 Política laboral	56
2.4.2 Política Fiscal	58
2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS	58
2.5.1 Tecnología disponible para los procesos productivos y administrativos	59
2.5.2 Nivel tecnológico de los competidores	59
2.5.3 Características del personal empleado	60

	pág.
2.5.4 Materia prima disponible	61
2.6 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO O PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	61
2.6.1 Selección del grupo estratégico	61
2.6.2 Lluvia de ideas	61
2.6.3 Selección de oportunidades	62
2.6.4 Matriz de evaluación factor externo	68
2.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	68
2.7.1 Selección de amenazas y oportunidades	70
2.7.2 Etapas de ponderación y ordenamiento de las variables	71
2.7.3 Matriz de evaluación de perfil competitivo	72
2.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	73
2.9 RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO	75
3. AUDITORIA EXTERNA	76
3.1 AUDITORIA GERENCIA	77
3.1.1 Planeación	77
3.1.2 Organización	77
3.1.3 Dirección	78
3.1.4 Sistema de contratación	79
3.1.5 Sistema de comunicación	79
3.1.6 Control	79
3.2 AUDITORIA DE RECURSO HUMANO	80
3.2.1 Cantidad y calidad del Recurso Humano	80
3.2.2 Clima de trabajo	81
3.2.3 Capacitación del personal	82
3.2.4 Nivel salarial	82
3.3 AUDITORIA COMPETITIVA Y DE MERCADOS	83
3.3.1 Tipos de mercados	84

	pág.
3.3.2 Descripción de clientes	84
3.3.3 Análisis de satisfacción de los clientes	85
3.3.4 Compras	86
3.3.5 Ventas	87
3.3.6 Acciones de post – ventas	87
3.3.7 Planificación de servicios	88
3.4 AUDITORIA DE PRODUCCIÓN	88
3.4.1 Producto	89
3.4.2 Capacidad	89
3.4.3 Proceso	90
3.4.4 Distribución de planta	90
3.4.5 Seguridad industrial	90
3.4.6 Calidad	91
3.5 AUDITORIA FINANCIERA	91
3.5.1 Razones de rentabilidad	93
3.5.2 Razones de liquidez	95
3.5.3 Razones de endeudamiento	96
3.5.4 Comportamiento de los costos	96
3.5.5 Control financiero	96
3.5.6 Flujo de caja	97
3.6 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO O PERFIL DE FORTALEZA Y DEBILIDADES	98
3.6.1 Selección del grupo estratégico	98
3.6.2 Lluvia de ideas	98
3.6.3 Selección de fortalezas y debilidades	99
3.6.4 Matriz de evaluación del factor interno	104
3.7 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ PCI	105
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	109

	pág.
4.1 MISIÓN	109
4.1.1 Componentes de la Misión	110
4.1.2 Objetivos de la Misión	110
4.1.3 Formulación de la Misión para CARPINTERIA ARTECAR EU	110
4.2 VISIÓN	111
4.2.1 Características de la Visión	111
4.2.2 Elementos para comunicar la Visión	112
4.2.3 Formulación de la Visión para CARPINTERIA ARTECAR EU	112
4.3 PRINCIPIO CORPORATIVOS	113
4.4 CONSTRUCCIÓN DE LAS MATRICES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA	116
4.4.1 Elaboración de la Matriz DOFA	116
4.4.2 Matriz de posición estratégico y evaluación de acciones	119
4.4.3 Matriz cuantitativa de la Plantación Estratégica (MCPE)	124
4.4.4 Análisis de resultados arrojados por la Matriz Cuantitativa de Plantación Estratégica	128
5. OPCIONES ESTRATEGICAS	129
5.1 FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	130
5.1.1 Penetración del Mercado	130
5.1.2 Desarrollo de Productos	131
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	132
5.3 METAS	133
5.4 POLÍTICAS	134
5.5 PLAN DE ACCIÓN	136
5.5.1 Acciones a corto plazo	136
5.5.2 Acciones a mediano plazo	141
5.5.3 Acciones a largo plazo	149
5.5.4 Análisis de inversión de las siete acciones	150
5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	151

	pág.
5.6.1 Indicadores Corporativos	151
5.6.2 Indicadores de Mercados	151
5.6.3 Indicadores de rentabilidad e ingresos	152
5.6.4 Indicadores de Recurso Humano	152
5.6.5 Indicadores de producción	152
5.6.6 Indicadores de tecnología	153
6. CONCLUSIONES	154
7. RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFIA	158
ANEXOS	160

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Venta promedio en los últimos cinco de la CARPINTERÍA ARTECAR EU.	7
Cuadro 2. Tamaño de las empresas del subsector maderas según el número de personas ocupadas	19
Cuadro 3. La industria del mueble en Bucaramanga	21
Cuadro 4. Principales líneas de producción en Bucaramanga año 2002	22
Cuadro 5. Créditos otorgados en el Área de Metropolitana	28
Cuadro 6. Tasas de inflación en Colombia 1994 – 2003	29
Cuadro 7. PIB Variación acumulada enero – diciembre 2003/2002	32
Cuadro 8. Principales líneas de producción en Bucaramanga	34
Cuadro 9. Comparativo de precios entre artículos de madera y otros	51
Cuadro 10. Desempleo Nacional, Urbano y Rural 2001 al 2003	55
Cuadro 11. Variables económicas	63
Cuadro 12. Variables de competencia de mercados	63
Cuadro 13. Variables demográficas y culturales	63
Cuadro 14. Variables políticas y jurídicas	64
Cuadro 15. Variables económicas	64
Cuadro 16. Subvariables y sus respectivos puntajes	65
Cuadro 17. Variables ordenadas de mayor a menor con su ponderación	66
Cuadro 18. Evaluación del factor externo	67

	pág.
Cuadro 19. Variables de puntajes	71
Cuadro 20. Variables y ponderación	71
Cuadro 21. Clasificación de la intensidad	72
Cuadro 22. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (P.O.A.M)	74
Cuadro 23. Resumen de análisis externo	75
Cuadro 24. Ventas últimos cinco años CARPINTERIA ARTECAR EU	87
Cuadro 25. Variables capacidad gerencial	100
Cuadro 26. Variables de recurso humano	100
Cuadro 27. Variables de mercados	100
Cuadro 28. Variables de producción	101
Cuadro 29. Variable financiera	101
Cuadro 30. Subvariables y puntajes	102
Cuadro 31. Variables y ponderación ordenadas de mayor a menor	103
Cuadro 32. Clasificación de intensidad	104
Cuadro 33. Matriz de evaluación del factor interno	104
Cuadro 34. Ponderación del FACTOR P.C.I	106
Cuadro 35. MATRIZ PCI	106
Cuadro 36. Resumen del análisis interno	108
Cuadro 37. Matriz DOFA	118
Cuadro 38. Matriz P.E.E.A	122

	pág.
Cuadro 39. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (M.C.P.E)	127
Cuadro 40. Inversión para Implementación de la Primera Acción	138
Cuadro 41. Inversión para Implementación del Sistema	140
Cuadro 42. Inversión para Implementación del Programa OSIRIS	142
Cuadro 43. Inversión Para llevar a cabo la acción cuatro	144
Cuadro 44. Inversión para llevar a cabo la acción cinco	146
Cuadro 45. Inversión para la acción seis	148
Cuadro 46. Inversión para la acción siete	150
Cuadro 47. Análisis de Inversión de las siete acciones	151

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Inversión promedio anual en artículos de mueblería	35
Figura 2. Factores relevantes a la hora de comprar mueblería	36
Figura 3. Materiales preferidos en mueblería	37
Figura 4. Artículos de mueblería preferidos	37
Figura 5. Frecuencia de compra	38
Figura 6. Grado de conocimiento y opinión sobre carpinterías y Ebanisterías del sector ARTECAR EU	39
Figura 7 Otros proveedores de mueblería	44
Figura 8. Precios pagados por mueblería adquirida	45

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Productos en proceso	161
Anexo B. Maquinaria de la CARPINTERIA ARTECAR EU	166
Anexo C. Encuesta Clientes Potenciales	175
Anexo D. Censo de Opinión Productos de Mueblería Ofrecidos por los Almacenes del Sector	178
Anexo E. Censo de opinión Clientes Reales	179
Anexo F. Productos ofrecidos por CARPINTERIA ARTECAR	181
Anexo G. Diagrama de Procesos	186
Anexo H. Flujograma Proceso Administrativo	188
Anexo I. Distribución de Planta	189
Anexo J. Seguridad Industrial propuesta	190
Anexo K. Tecnología propuesta	191

INTRODUCCIÓN

El esquema empresarial moderno, plantea la necesidad de unos cambios constantes en las estructuras de las organizaciones a través del tiempo, que las hagan más competitivas y acordes a los requerimientos del mercado o mercados en que se muevan. Dentro de esta continua transición de las empresas hacia horizontes operacionales y funcionales más avanzados se presenta una excelente oportunidad para una gestor empresarial, de aplicar sus conocimientos en cuanto a desarrollo empresarial y de esta manera materializar sus habilidades administrativas, para traducirlas en crecimiento organizacional y, de esta manera, hacer un aporte al bienestar social local.

En el momento de realizar un estudio de proyección de una empresa hacia el futuro, se hace necesario, además de las capacidades técnicas administrativas, un amplio sentido de realidad sobre las condiciones, tanto internas como externas que caracterizan a la organización; de tal manera que en el concepto de posibilidades empresa – entorno se haga bajo una óptica clara y fundamentada en lo que puede ser la empresa en el futuro y no en lo que debería ser.

ARTECAR EU es una empresa que posee unas capacidades internas, que no están siendo explotadas debidamente dada su estructura funcional y organizacional. Para potencializar las fortalezas de la empresa y minimizar sus debilidades (en concordancia con el medio externo), se parte de unos lineamientos generales en lo gerencial y administrativo, además, de una reorganización contable y de mercados. Con estos fundamentos se plantea un direccionamiento estratégico para la empresa, dándole un carácter más industrial y menos artesanal; con planteamientos y parámetros operacionales

más acordes a los requerimientos actuales en el mercado de artículos de mueblería.

El modelo de la planeación estratégica, utilizado en el presente estudio, se aplica tomando en cuenta las condiciones específicas de ARTECAR EU, del mercado local de mueblería y de todos los factores ambientales que fortalecen a la industria o que le significan algún tipo de restricciones en el momento de intentar desarrollarse. Es evidente el papel fundamental que juega el acertado diagnóstico actual, interno y externo, para basar los lineamientos estratégicos no en unas condiciones ideales que deberían darse, sino en unos fines alcanzables a los que se puede llegar, y significarle a la empresa su consolidación como organización productora de bienes a la comunidad.

El desarrollo empresarial debe conllevar a un aporte social, así sea pequeño, que le de una dimensión comunitaria a las organizaciones y en esta medida se fortalezca su razón de ser. Dentro de la presente propuesta de direccionamiento estratégico se fijan unas acciones que, además de ser decisivas en el crecimiento y proyección futurista de la empresa, también contribuyan a la comunidad en la medida en que se generan empleos útiles que significan un pequeño aporte para combatir el desempleo local.

Un cambio en la mentalidad del recurso humano, en pro de fines y objetivos a largo plazo, con trabajo al detalle y visión macro, es una parte importante dentro de un proceso de cambio empresarial, de tal manera que las políticas, acciones y estrategias implementadas, más que unas tareas a cumplir en determinados espacios de tiempo se conviertan en una verdadera y profunda cultura individual y corporativa para ARTECAR EU.

1. GENERALIDADES

A través del presente capítulo se presentaran algunas pautas generales sobre la CARPINTERÍA ARTECAR EU, desde sus inicios hasta hoy, su portafolio de productos, clientes, nivel de ventas, recurso humano, proveedores, materiales utilizados, maquinaria y equipo y aspectos de la industria del mueble. Todos estos elementos son importantes como ambientación del presente proyecto, ya que suministra una idea general de las características y aspectos internos de la empresa necesarios para posteriormente realizar un estudio más profundo sobre la misma.

Se tuvieron en cuenta para el presente estudio datos suministrados por el Señor Carlos Julio García Mancilla, administrador y propietario del negocio, quien es fundador de la empresa y tiene una amplia trayectoria en la industria de la madera.

Los altibajos presentes en cualquier organización no han sido ajeno para CARPINTERÍA ARTECAR EU, que como la mayoría de empresas ha sufrido los embates de la recesión, crisis política, inflación, orden público, y demás hechos externos que de alguna manera afectan negativamente el buen curso de una organización; así mismo, ha vivido épocas de gran bonanza financiera y productiva cuando las condiciones locales, departamentales y nacionales de mercado, demanda y factores externos han contribuido a que esto se dé.

El Señor Carlos Julio García Mancilla, ha vivido todas las situaciones anteriormente descritas incluyendo la apertura económica de los años

noventa que trajo como consecuencia la liquidación de muchas empresas y salió avante en todas estas situaciones.

1.1 ANTECEDENTES

La hoy CARPINTERÍA ARTECAR EU, inició trabajando en la carrera 18 con calle 45 en Junio de 1981, en un taller de nombre “Muebles Suárez” de propiedad del hoy ya fallecido Gonzalo Suárez Mantilla. Allí se tenían en arriendo dos bancos de trabajo y las máquinas que eran compartidas con los obreros del dueño del taller. En ese entonces eran clientes la Señora Graciela Ornata de Posada; decoradora de Nacionalidad Argentina, la señora Isabel Margarita de Serrano, decoradora; Fidel Plata, decorador y actualmente residen en Bogotá; George del cual no recuerdan el apellido y de descendencia estadounidense.

A los ocho meses de estar allí compraron la primera máquina (una planeadora Hurtado Hermanos de 20 cms) contaban con herramienta de mano para los dos bancos (cepillos, cepillos de vuelta, formones, destornilladores, martillos, mazos, etc). Dos meses después se compró la primer ruteadora y un juego de fresas. Al año de trabajo se compró la primer sinfín, seis meses después se hizo la primera sierra de madera y se compraron los primeros discos.

Con el tiempo se fueron a trabajar a una fábrica de tacones llamada Taconformas, de propiedad del señor Juan Morales, allí tomaron en arriendo solo el espacio para trabajar; en ese lapso de tiempo fueron clientes “Muebles Sabú”, de propiedad de Leonor de Salazar, Jesús Lizarazo, considerado uno de los mejores ebanistas de la ciudad en ese tiempo y un

almacén de decoradoras que se llamaba Orieta. Estando allí hicieron la otra sierra de madera.

Después se tomó en arriendo la primera casa completa, hicieron otra sierra y otro banco de trabajo, se compró un trompo marca ROCCO que aún lo tienen. Posteriormente se presentó la oportunidad de una sociedad con el señor Luís Sánchez, propietario de Muebles Sánchez y Sánchez. Con esto la mano de obra generó más empleo; pues se pasó de 5 empleados a 10. Con el tiempo el taller se ubicó en la calle 42 con carrera 11 frente al coliseo peralta. Allí la producción se duplicó, así como los empleados, máquinas, herramientas, bancos y demás.

Después de un tiempo la sociedad se disolvió y el taller fue ubicado en la calle 42, se compró el cepillo Hurtado Hnos. y contaban con 8 empleados.

Quince meses después el taller se trasladó a la ciudad de Cúcuta donde trabajaron solo 8 meses ya que los muebles se traían a Bucaramanga.

Cuando llegaron de Cúcuta el taller fue ubicado en la calle 45 con carrera 16, en este lugar volvió la sociedad con Luís Sánchez Jerez y se compró una sierra metálica franco y una sierra metálica escualizable.

Nuevamente se disolvió la sociedad y el taller regresó a la casa de la cra 12 con calle 42. Año y medio después, se ubicaron en la cra 18 con calle 45 donde se trabajó bien hasta que se despachó un pedido para la cámara de representantes, el cual ocasionó pérdidas.

Hoy se encuentran ubicados en la Carrera 33 N° 91 – 42 La Pedregosa y cuentan con seis empleados.

1.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El portafolio de productos representa para las organizaciones la imagen de los productos que desea comercializar, dentro de un segmento del mercado objetivo para la empresa; éste debe incluir los artículos con sus características, precios, disponibilidad, funciones de acuerdo a las necesidades de los clientes.(Ver Anexo A)

- Muebles para sala cuyos precios oscilan entre \$280.000.00 y \$400.000.00
- Comedores y alcobas cuyos precios oscilan entre \$1.600.000.00 y \$2.200.000.00
- Vitrinas cuyos precios oscilan entre \$600.000.00 y \$1.800.000.00
- Bibliotecas cuyos precios oscilan entre \$350.000.00 y \$450.000.00

1.3 CLIENTES

Los clientes son personas que tienen la capacidad, el deseo y la necesidad de adquirir los productos que ofrece una empresa en un momento determinado. En algunas ocasiones estos clientes pueden ser selectivos, que es cuando constituyen un grupo muy pequeño al que se debe atender con tratamiento preferencial para que continúen siendo fieles a la empresa.

En el caso de la empresa en estudio, se maneja un grupo de clientela selectiva y esporádicamente clientes ocasionales que a su vez sirven de referencia para atraer otros clientes, generando esto un círculo virtuoso.

- **Clientes selectivos.** Los principales son los almacenes Galaxy y Clásicos GC.
- **Clientes generales.** Personas naturales pertenecientes a los barrios La Pedregosa, La Libertad y Caldas

1.4 NIVEL DE VENTAS

El nivel de ventas representa el volumen de ventas en pesos o el volumen de productos ofrecidos por la empresa, los cuales son adquiridos por los clientes en determinados periodos de tiempo (días, semanas, quincenas, meses, semestres o años). Se trata de dar valor a las ventas con base en información aproximada que maneja el Señor Carlos Julio García Mancilla, propietario de la empresa.

Las ventas promedio de los últimos cinco años oscilan entre los cuarenta millones y sesenta y tres millones, diversificados así:

Cuadro 1. Ventas promedio en los últimos cinco años de la Carpintería Artecar EU

AÑO	VALOR
1999	\$ 76.000.000.00
2000	\$ 87.000.000.00
2001	\$ 95.000.000.00
2002	\$105.000.000.00
2003	\$110.000.000.00

FUENTE: Propietario de Carpintería Artecar EU

1.5 RECURSO HUMANO Y ORGANIGRAMA

1.5.1 Recurso Humano. El recurso humano es uno de los activos más valiosos de cualquier empresa y su capacidad, experiencia, sentido de pertenencia y motivación constituyen una de las grandes bases del éxito de una organización. Se sabe que la calidad integral parte precisamente de las culturas organizacionales bien manejadas.

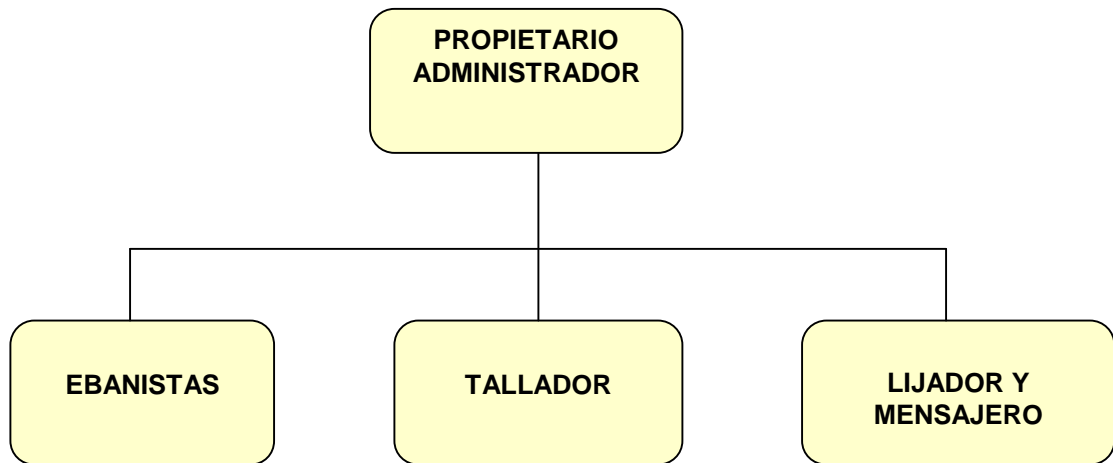
Para la empresa en estudio, el recurso humano es muy importante y acorde a esto trata de mantener conformes a sus funcionarios para evitar la rotación de personal. Es así, como dos de los trabajadores pertenecientes a la empresa están vinculados a la misma desde sus inicios.

Se cuenta con el siguiente recurso humano para lograr el buen funcionamiento de la empresa:

- Cuatro ebanistas (incluido el Señor Carlos Julio García Mancilla, propietario y administrador), cuyas funciones son la elaboración de los trazos, rayar madera y el ensamble de las piezas para obtener el producto final. Cada uno de ellos tiene autonomía en la elaboración de los productos específicos asignados para fabricar. Su sueldo está representado en un 20% del precio final de la obra.
- Un lijador, cuyas funciones son la de pulir la madera, además también debe realizar las labores de limpieza y mensajería. Su sueldo es un salario mínimo legal vigente

- Un tallador o labrador de madera, cuyas funciones son, como su nombre lo dice, tallar y labrar madera a mano; labora en su casa y su salario depende de la cantidad de obra que produzca .

1.5.2 Organigrama



Fuente: Autores

1.6 PROVEEDORES Y MATERIALES UTILIZADOS

1.6.1 Proveedores. Son las empresas o personas encargadas de suministrar materias primas requeridas por la empresa, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por la misma.

Teniendo en cuenta que CARPINTERÍA ARTECAR EU vela por la plena satisfacción de sus clientes y la calidad de sus productos, tiene como base fundamental la madera con la cual se fabrican. Se escogen muy minuciosamente los proveedores de madera y materias primas. Los principales son:

ARDISA S.A.: provee triplex, tablex, pegante blanco y madecor

MADERCOOP: provee tablex y triplex

FERRETERIA LA PAZ: provee puntillas, pegantes, ganchos para la grapadora, bisagras, vaivenes, tornillos y pegante

FERRETERIA EL SOL: suministra clavos, puntillas, pegantes, herramientas manuales, fresas para ruteadoras, entre otros elementos

DIMITRI YEPES: provee chapillas y el pegante amarillo para pegar la chapilla, filetes, grecas y los dibujos de los enchapes

JAIRO SUAREZ: provee la madera, cedro, moncoro

DEPÓSITOS LA 24: provee la madera, cedro, moncoro, guayacán, flor morado

1.6.2 Materiales utilizados. Los materiales utilizados son de excelente calidad, para obtener productos finales acordes con los requerimientos de los clientes, en cuanto a resistencia, durabilidad, estética y presentación.

Los materiales utilizados son:

Maderas: cedro, flor morado, guayacán y moncoro

Otros materiales: Chapillas, clavos, pegantes, bisagras, vaivenes, tornillos, puntillas, entre otros.

1.7 MAQUINARIA

Para la empresa la maquinaria es un recurso indispensable dentro del desarrollo de la actividad que desempeña. De su eficiencia, entre otras cosas depende el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

A continuación se detalla la maquinaria utilizada:

§ Un cepillo marca Hurtado Cia Ltda, de 40 cms con motor trifásico de 4.8 caballos de hp (caballo de fuerza): para sacar a grueso la madera.

§ Una sierra circular en madera, con motor trifásico, marca Siemens de 6.6 hp: para chicotear y rallar madera.

§ Un trompo, marca Rocco con motor trifásico Siemens de 2.4 de hp: para lijar curvas y moldurar.

§ Una planeadora, marca Hurtado Hermanos de 20 cms, con motor trifásico de madera siemens de 2.4 hp: para enderezar la madera.

§ Una sierra lijadora de madera con motor trifásico, marca Asea de 3 hp: utilizada para lijar maderas rectas.

§ Una sierra sinfín, marca Franco Hermanos con motor trifásico marca Lanor de 2 caballos de hp: utilizada para rodear curvas.

§ Una sierra circular en madera con motor trifásico, marca Deicro de 3.6 hp: para barrenar.

§ Una sierra circular metálica, marca Franco Hermanos con motor trifásico de alta, marca ABB de 5 hp: utilizada para cortar a largo, espigar, hacer gavetas y acolillar.

§ Un torno con armazón metálica con sus respectivas herramientas con motor monofásico, marca Govid de 1.5 hp: utilizado para torneear.

§ Un compresor marca JG de 50 libras, con motor monofásico Siemens de ½ hp: utilizado para acoplar la pistola neumática para armar bastidores.

§ Una sierra circular metálica, marca Hurtado Hermanos con mandril escualizable y motor monofásico Siemens de 1.5 hp: para acolillar molduras, hacer falsas, cortas tablex y triplex.

§ Una caladora Makita, modelo 43.01 BU: utilizada para calar o hacer rodeados internos.

§ Un taladro manual, marca Bosch, modelo 11.84: para hacer huecos y colocar tornillos draywall.

§ Una ruteadora marca Bosch de 1.5 hp: utilizada para moldurar bastidores, puertas y acanalar.

§ Un esmeril Siemens de 1 hp: utilizado para espalmar las cuchillas de los cepillos y los formones.

§ Un taladro de árbol, marca Rexon de 14 pulgadas y 16 velocidades: utilizado para hacer huecos de precisión.(Ver Anexo B)

1.8 SISTEMAS DE PRODUCCION Y ADMINISTRACION

1.8.1 Sistemas de producción. La empresa tiene como política trabajar sobre pedidos y las etapas que comprende este proceso son:

- Realización de la cotización.
- Se recibe el pedido, se efectúa la venta.
- Estudio de la materia prima que se posee para saber la cantidad requerida.
- Se hacen las diferentes órdenes de compra de la materia prima requerida a los proveedores seleccionados.
- Recepción de la materia prima.
- Proceso de producción.
- Inspección del producto terminado.
- Producto terminado.
- Entrega del pedido al cliente.

1.8.2 Sistema de administración. Se maneja el sistema administración de tipo participativo, al contar con ebanistas experimentados y eficientes que aportan ideas en pro de la mejora de la calidad de los productos ofrecidos. Cada idea que surge de ellos es tomada en cuenta y se analiza su posible aplicación.

1.9 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA

En Colombia la industria de la madera y el mueble se ha convertido en fuente de desarrollo de empresas grandes, medianas y pequeñas, debido a la rentabilidad que ofrece el oficio de construir muebles y a la demanda generada en las últimas décadas; por las tendencias internacionales del mercado en la creación de diseños y estilos que brinden mayor comodidad al hombre en su diario vivir, acorde a la época.

Las industrias se orientan en producciones flexibles, económicas e innovadoras donde el arte en cada pieza es fundamental; guiados por su instinto creador, cada artesano del mueble busca brindar a su obra un estilo original. Para entrar en este arte solo se necesita espíritu creador, las técnicas se van adaptando y aprendiendo a medida que se avanza en el oficio. Por ello un alto porcentaje de las personas que laboran en esta industria son ebanistas empíricos, aunque en los últimos años se ha dado carácter institucional al aprendizaje de esta labor, en busca del desarrollo de la industria.

En la actualidad existen aproximadamente diez mil doscientas diez empresas dedicadas a la elaboración de muebles en madera en Colombia, dentro de las cuales dos mil cuatrocientas veinte son famiempresas es decir, pequeños talleres que ocupan de una a cinco personas en sus labores. En el sector informal existen aproximadamente tres mil pequeños talleres (las cifras aquí descritas son aproximadas, debido a que no se conocen con exactitud la información por la conformación y el estilo de las empresas del sector) ¹

¹ SEMINARIO DE CALIDAD Y MERCADEO. 1ª Muestra Industrial para el Mueble. Bucaramanga, Memorias de la muestra. Vol.1, (Marzo 1990). p.1-15

La industria del mueble y la madera en los últimos años ha vivido el dinamismo del mercado interno a causa de las políticas macroeconómicas, afrontando de forma individual los contrastes a los cuales se ha tenido que sobreponer, desactivando su vínculo con el sector de la construcción, generado por el deterioro progresivo de la rentabilidad sectorial.

Además de lo anterior el sector de los muebles y la madera han experimentado diferentes problemas que le han impedido desarrollarse de acuerdo a las corrientes internacionales de tecnología e innovación; entre los que se encuentran, su dependencia del sector de la construcción que hace que su actividad afecte el desenvolvimiento de la industria en estudio.

La incipiente capacidad de gestión, manifestada en la desfavorable estructura organizacional que padecen la mayoría de las organizaciones, ocasionado por la falta de incentivos al crecimiento de las empresas por parte del Estado, en ese sector son pocas las empresas que crecen. A pesar de que existen un gran número de empresas que se aventuran a mejorar, pero no logran superar las primitivas estructuras que durante muchos años han imposibilitado el desarrollo de su verdadero potencial y el limitante se encuentra en las organizaciones administrativas conformadas por tenaces negociantes, esforzados y emprendedores ebanistas, pero muy pocos empresarios propiamente dichos.

Por tanto, puede decirse que la industria del mueble no ha explotado su potencial productivo para ayudar al crecimiento económico del país, encontrándose en cada una de las empresas el común denominador, que indica que no hay claridad sobre el cómo hacerlo y el cuándo hacerlo.

Se debe destacar que el sector de la madera, depende de los diferentes actores que interactúan en el proceso de generación de valor en las empresas que lo conforman, por medio de la cadena sectorial, estructurándolo con un perfil en el corto y mediano plazo para obtener excelentes resultados en el largo plazo; por lo que se debe tener en cuenta que es una industria con mucha demanda y futuro.

Por ello con el correr del tiempo, dentro del cambio de la economía nacional en este nuevo milenio se espera que en el interior de las organizaciones empiecen a comprender los monumentales cambios registrados en el mundo de los negocios, conociéndolos y asumiendo los retos que imponen la dinámica reciente del sector Madera y Muebles frente a las teorías económicas y administrativas.

En relación con lo anterior se espera la reactivación sectorial de la construcción, que esta en proceso de gestación, mejorando el Panorama para la industria del Mueble, a pesar de la independencia ocasionada en los últimos períodos, se espera un ciclo ascendente de la actividad edificadora, que mejore la demanda para el sector Muebles, la cual empieza a vislumbrarse en un entorno de la internacionalización de las economías en un ámbito mundial, por medio de la llegada de capitales extranjeros que beneficien la industria nacional, en donde el producto importado se convierta en el elemento estabilizador de los precios internos para todos los sectores de la economía, por medio del comportamiento de la tasa de penetración de importaciones. Para comprobar la afirmación anterior, es importante conocer que “los productos importados han aumentado su competencia con la

producción nacional, creciendo la tasa del 6% al 30% y del 1.3% al 23.4% entre 1991 y 1997 en madera y Muebles respectivamente”².

Sobre las importaciones de productos comunes del mercado, recientemente se está viviendo otro problema con la llegada de los hipermercados a los mercados nacionales, quienes están presentando nuevos sustitutos, donde hay muebles funcionales de fácil armado, económicos y que ocupan poco espacio, ante lo anterior el sector debe implementar estrategias que resalten la calidad de los productos nacionales logrando competir con calidad en la fabricación de productos de iguales características.

Es importante resaltar que a pesar de las deficiencias nombradas anteriormente dentro del sector existen empresas que hacen que el nivel tecnológico en Colombia en el ámbito exterior sea bueno, se dice que Colombia está a 6 años de diferencia en comparación con la tecnología Europea, según informaciones suministradas por la empresa Madercoop Ltda., que estuvo presente en la feria internacional del mueble realizada en Milán.

La industria en el ámbito nacional cuenta con instituciones que brindan apoyo a los empresarios de la madera y el mueble. En cada departamento, existe un organismo encargado de difundir e importar tecnología, diseños, estilos que a nivel internacional se imponen, colocando a cada integrante de la industria en un nivel competitivo acorde al que se presenta en el exterior.

En el ambiente Colombiano la industria del mueble tiene un fuerte desarrollo en el Valle, la industria de la madera en el viejo Caldas considerada como la

² PARDO, Jorge Eliécer. Antes competencia hoy competitividad. En: Revista de Mueble y Madera. Vol.16 (enero de 1998); p. 49-76

zona reforestadora del país, en Bogotá es el principal centro de producción y tecnología de muebles donde las grandes empresas que allí se encuentran marcan la diferencia y ponen la pauta para el resto del territorio.

1.9.1 Análisis de la industria del mueble en Bucaramanga. La industria del mueble en Bucaramanga ha poseído características que determinan su dinámica y nivel de desarrollo, “empezando aproximadamente en el año 1.942 por medio de los señores Manuel Betrón y Jesús Pinzón”³ quienes dieron a conocer la industria santandereana del mueble en el resto del país. Sentaron bases para la formación de nuevos focos de producción con técnicas de acuerdo a la época, que le ayudaron para ser reconocidos en estos tiempos y aún en la actualidad. A partir de éstas poco a poco fueron surgiendo pequeños talleres independientes, algunos de los cuales aún existen y son empresas bien dotadas de maquinaria, personal y con buen posicionamiento en el mercado.

“El periodo de funcionamiento de las empresas grandes es de 35 años, para las medianas de 20 años, en las pequeñas son de 10 años y de los talleres está de 2 a 5 años.”⁴ Durante este lapso las utilidades se han constituido en una opción de nuevos puestos de trabajo en la medida de su crecimiento, en su gran mayoría los procesos productivos son fundamentalmente basados en la combinación de la actividad manual con la mecanizada, el número de trabajadores involucrados en los procesos productivos refleja el tamaño de la empresa que se encuentra en la ciudad, inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Ver cuadro 2)

³ ENTREVISTA con Dr. José Gabriel González, ejecutivo de Madercoop Ltda. Bucaramanga Julio 3 de 1998.

⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Diagnóstico de la industria del Mueble en Bucaramanga para 1997. Departamento de información económica. p48

Cuadro 2. Tamaño de las empresas del subsector maderas según el número de personas ocupadas

Tamaño	Personas ocupadas	Numero de empresas	%
GRANDE	51-199	1	2.6
MEDIANO	11-50	43	53.6
PEQUEÑO	1-10	130	4.6
TOTAL		175	100

Fuente. Cámara de comercio de Bucaramanga. Diagnóstico de la Industria del Mueble en Bucaramanga para 1.997.

La industria del mueble en la ciudad de Bucaramanga se caracteriza por su conformación casi total de pequeñas y medianas empresas (PYME), donde “el desenvolvimiento y el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de sus productos han estado sujetos a la incidencia de las variables macroeconómicas de la economía nacional”⁵.

Afectando directamente a los empresarios del sector y viendo disminuida por algunos períodos su producción, a causa del alto costo en las materias primas que generaban un mayor precio en los productos, en actualidad el sector presenta una demanda estable con tendencia al aumento ante el mejoramiento del sector de la construcción.

En cada empresa existe una forma de producción diferente, mostrando el grado de especialización de su actividad productiva marcando pautas a seguir en estilos, diseños y calidades, la tecnología aplicada generalmente a los procesos productivos, que buscan reducir los costos de producción, sobre la maquinaria en menor grado pues el capital de trabajo y nicho del mercado no les permite la introducción de maquinaria de alta tecnología, la dinámica

⁵ TIBAMOZA. Walter. Diagnóstico de la industrial del mueble en Bucaramanga para 1997

promueve a las empresas a estar en continuo contacto con las tendencias presentes en el mercado para la industria.

En Bucaramanga Madercoop es la entidad cooperativa de los industriales de la madera, ofreciendo a sus asociados y no asociados capacitación, asesorías en tecnología, ayudando a los pequeños empresarios a seguir adelante en función del desarrollo tanto individual como general pues la parte individual ocasiona el bienestar general.

En la industria del mueble existen vacíos para los cuales se debe aportar atención “sólo el 29% de los empresarios”⁶ tiene para sus productos una marca específica, lo que ocasiona que el consumidor al adquirir su producto por terceros (almacenes y vendedores) la calidad no tenga nombre propio, generando incertidumbre para quien la adquiere, debido a que las características exteriores en muchas ocasiones son las mismas y las deficiencias en calidad sólo se detectan después de un tiempo de uso.

La industria del mueble en Bucaramanga se puede clasificar (ver cuadro 3) de acuerdo a la ubicación de los establecimientos, calidad de la producción y demanda de los productos.

Las áreas en la cual se desenvuelve la industria de la madera son:

Ebanistería: elaboración de muebles para el hogar.

Carpintería: fabricación de puertas, cocinas integrales y accesorios para la construcción.

⁶ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. SICME “Dinámica, potencial Productivo y comercial de la Microempresa en el Nor-Oriente Colombiano”; 1997. P.115

Taller: producción mixta, remodelación y reparación.

Línea de oficinas: fabricación de muebles y accesorios para la oficina.

Cuadro 3. La industria del Mueble en Bucaramanga

MUEBLE FINO: productos ofrecidos en galerías de marca establecidas, generalmente para estratos altos
MUEBLE SEMIFINO: punto de venta en las fabricas medianas y pequeñas empresas, producto dirigido a los estratos medios
MUEBLE DE COMBATE: producto ofrecido por lo general en los almacenes localizados en la carrera 17 los cuales son económicos por calidad deficiente

FUENTE: Madercoop

La línea industrial ha ganado influencia en la región, en razón de que el mercado de los muebles durante los últimos años ha experimentado aumentos en la demanda, sobre la base del crecimiento poblacional de la zona urbana y sus alrededores, los inmigrantes de otros departamentos.

La producción del mueble se hace notoria en la ciudad donde se abastecen plazas de Arauca, Casanare; César, entre otros. En el ramo de los muebles existen algunos con mayor preferencia respecto a otros, lo que hace que la producción del mismo este de acuerdo a la demanda, (Ver cuadro 4).

Cuadro 4. Principales líneas de producción en Bucaramanga año 2002

LINEAS	PARTICIPACION
Muebles de hogar	64.1%
Muebles de oficina	12.9%
Construcción	12.8%
Muebles Especiales	10.2%

FUENTE: estudio sector muebles madera en Bucaramanga. SENA.

1.9.2 Características de la demanda de los muebles en madera. La demanda de los muebles es importante, porque por medio del análisis del mercado se visualiza la importancia del sector, dentro de esta se presenta demanda primaria y secundaria, que sirve de base entorno a los cuales los empresarios planean y desarrollan las actividades de mercadeo, acorde a la información que presentan las tendencias del mercado, en contraste a las actividades de la empresa y al mercado de sus productos, para determinar las estrategias de competencia frente a sus homólogos oferentes.

La demanda primaria se presenta cuando los demandantes deciden adquirir sus productos directamente a los fabricantes, a través de los puntos de venta y vendedores directos, motivados por la garantía en la calidad y los diseños, que no adquieren al comprar en almacenes comerciales por falta de marca en los productos, desconociendo la procedencia del mismo de forma que se garantiza la calidad.

La demanda secundaria se genera cuando los consumidores deciden adquirir sus muebles en almacenes comerciales y en galerías (que no sean propiedad o tenga relación con los fabricantes) y, a su vez éstas demandarán los productos a las empresas fabricantes.

En Bucaramanga, la mayor parte de la demanda busca o prefiere la compra directa a través de los puntos de fábrica que según un estudio realizado por la Cámara de Comercio corresponde al 86% con relación al 14% que compra en almacenes y galerías.

1.10 MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS ACTUALES DE LA EMPRESA

La CARPINTERIA ARTECAR EU, no cuenta en la actualidad con una misión, visión, valores y objetivos corporativos.

2. AUDITORIA EXTERNA

Para entender la importancia de realizar un análisis externo, debe tomarse en cuenta, como lo afirma María E. Barón⁷, que la influencia del ambiente donde se desarrolle la empresa es el patrón de todas las decisiones que afectan su desarrollo y en esta medida se hace necesario mantener una continúa evaluación del entorno para así poder cumplir con los tres objetivos independientes de la voluntad de la alta dirección: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Son muchos los factores a tener en cuenta en el momento de observar cómo evoluciona el medio en el que se desenvuelve CARPINTERIA ARTECAR EU. Por un lado se toma en cuenta que es una empresa perteneciente a la industria de la madera; es una organización más bien pequeña que se mueve principalmente en un sector correspondiente a estratos 2 y 3, la fabricación es de tipo artesanal, está sujeta a las leyes que rigen la pequeña empresa; no utiliza tecnología de punta.

La determinación de oportunidades y amenazas se tomarán con una óptica realista donde, además de tomar en cuenta los aspectos metodológicos normales para ponderar factores en este tipo de auditorias, se enfocarán las variables con una perspectiva integral y muy acorde respecto a las condiciones generales de las empresas de la madera en el momento actual y respecto a las tendencias que se proyectan hacia el futuro.

⁷ BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia

En realidad, las condiciones generales que ofrece el medio colombiano y, particularmente, el medio bumangués para las pequeñas y medianas empresas es de grandes altibajos ya que, por un lado, se presentan positivas tendencias en aspectos de tipo legislativo como códigos laborales flexibles pero, al mismo tiempo, lo correspondiente a legislación tributaria se convierte en un factor de tendencia inestable que dificulta la creación o perspectivas de crecimiento de las organizaciones con ánimo de lucro. Así mismo, se dan una serie de tendencias que son prometedoras para las empresas y otras variables que desestimulan y crean unas condiciones de alerta a las organizaciones, en razón de lo cual se debe realizar un análisis de aspectos relevantes del entorno de ARTECAR EU, con el propósito de establecer estrategias encaminadas a fortalecer la carpintería.

Los factores que influyen en la Carpintería Artecar EU son:

- ◆ Económico.
- ◆ Sociales, demográficos y culturales.
- ◆ Políticos, gubernamentales, legales.
- ◆ Tecnológicos.
- ◆ Competencia.

2.1 FACTOR ECONOMICO

Si bien es cierto que las empresas están habituadas a realizar monitoreo a las tendencias económicas, es poco probable, en estos casos, que las sorprendan cambios drásticos. Se sabe, sin embargo, que de acuerdo a la situación específica de cada organización habrá algunos factores a los cuales es más vulnerable y de esta manera resultan más relevantes en el momento de realizar un análisis de este tipo.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es el hecho de que los patrones de compra de los consumidores han sufrido grandes cambios debido a la recesión económica que vive el país, a la inflación, a la inseguridad, a los altos costos del dinero. Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias formuladas por la Carpintería Artecar EU; si la política monetaria es restrictiva entonces es posible que los fondos monetarios para diversificación sean demasiados costosos e insuficientes⁸

Las variables que influyen en la Carpintería Artecar EU son:

- ü Disponibilidad de crédito
- ü Nivel de inflación
- ü Déficit fiscal política tributaria reforma financiera
- ü Importaciones y exportaciones
- ü Crecimiento del PIB

2.1.1 Disponibilidad de Créditos: las políticas nacionales sobre créditos para pequeñas y medianas empresas, si bien tienen un planteamiento adecuado para estimular la creación, supervivencia y crecimiento de tales entidades, en la práctica el sistema está plagado de inconsistencias que convierten en un problema la obtención de fondos para desarrollo de las Pymes.

Existen en el medio diferentes Instituciones crediticias que suministran dinero para la industria, pero para la pequeña industria es restringido, porque este sector es considerado por la banca como de alto riesgo; por otra lado, la tramitología exigida para acceder al crédito es de difícil cumplimiento:

⁸ Ibid, Pág. 97

ingresos de acuerdo al monto solicitado, dos fiadores con finca raíz otro empleado y con buenos ingresos, certificados de los inmuebles, fotocopias de las tarjetas de propiedad de los vehículos, fotocopias de los extractos de los últimos meses. Requisitos que hacen se desista de acceder al crédito.

Las Tasas de Interés del sector financiero están de la siguiente manera:

Vigentes para la semana comprendida entre el 9 y 15 de febrero de 2004:

DTF	7.93% Efectivo Anual
	7.56% Trimestre Anticipado
	7.70% Trimestre Vencido
TCC	8.80% Efectivo Anual
	8.35% Trimestre Anticipado
	8.52% Trimestre Vencido
PRIME RATE	4.00% Semestral

Igualmente y de acuerdo a datos suministrados por el Banco de la República, el valor de los créditos aprobados por el Sector Financiero en el Area Metropolitana de Bucaramanga aumentó en un 14% con relación al año anterior.

Este aumento se dio en Bancos Comerciales, no así en las corporaciones financieras ni compañías de financiamiento comercial quienes presentan una variación negativa como se puede apreciar en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Créditos otorgados en el Area Metropolitana de Bucaramanga.

	ENTIDADES FINANCIERAS	2002	2003	VARIACION %
1	Bancos Comerciales	241.790	327.244	35.3%
2	Corporaciones de Ahorro y	10.881	11.760	8.1%
3	Vivienda	77.238	55.503	-28.1%
4	Corporaciones Financieras	52.153	37.030	-29.0%
5	Cías de financiamiento comercial	23.359	30.600	31.0%
	Organismos cooperativos financieros	405.430	462.137	14.0%

FUENTE: Banco de la República. Millones de pesos corrientes

En el medio financiero existen recursos y en la medida en que los créditos han presentado sus debidos soportes han sido aprobados. CARPINTERIA ARTECAR EU, no ha accedido a estos créditos y ha recurrido a personas particulares que tienen las tasas de interés de usura entre el 5% y el 6% y que encarecen los costos de la Empresa. Por tanto este factor constituye una amenaza para la empresa.

2.1.2 Nivel de inflación. la inflación disminuye el poder adquisitivo de los consumidores y también baja la demanda de los productos por parte de ellos.

De enero a diciembre de 2003 registra una tasa de inflación acumulada de 6.49% y en enero de 2004 6.49%. En el Cuadro 6 se puede apreciar el comportamiento de la tasa de inflación anual en la última década.

Cuadro 6. Tasas de Inflación en Colombia 1994-2003

Año	Inflación %
1994	22.59
1995	19.46
1996	21.63
1997	17.68
1998	16.76
1999	9.23
2000	8.75
2001	12.0
2002	12.0
2003	10.0
2004	6.49

Fuente: Banrepublica

En los últimos tres años la inflación ha disminuido notablemente, hecho que hace que los precios de venta de los productos se mantengan estables, no así los de las compras de materia prima que sí han subido entre 3 y un 4% aproximadamente, la mano de obra ha permanecido estable y con tendencia a la baja, dado que los empresarios en los actuales momentos están cancelando por servicios y no por contrato laboral.

Para CARPINTERIA ARTECAR EU, la tasa de inflación es una amenaza ya que cada vez existe menos inversión en productos que no sean de la canasta familiar.

2.1.3 Reforma tributaria. Uno de los países con más cargas impositivas para las Empresas es Colombia. La reforma de diciembre de 2003 cambió

sustancialmente lo relacionado con régimen simplificado, el tope de ingresos \$60.000.00 anuales, reglamentaciones que automáticamente ubican a CARPINTERIA ARTECAR EU como una empresa perteneciente al régimen común. Debido a la Ley 863 del 29/12/2003 el ART 4, el cual es bastante claro en la obligación de exigir y conservar la constancia de inscripción del responsable del régimen simplificado en el RUT, la empresa está en la obligación urgente de registrarse en el régimen común.

La política tributaria tiene encaminados todos sus esfuerzos en un plan antievasión, tratando con ello de disminuir la fuga de impuestos, para ello la DIAN ha creado dispositivos como la visita con policía tributaria a solicitar auditorias de manera intempestiva, buscando con esta coacción que el empresario ajuste sus estados financieros a la normatividad; en caso contrario se verá sancionado con multas, cierre del establecimiento y haciéndose acreedor a las acciones coercitivas tributarias y penales.

Para CARPINTERIA ARTECAR EU, esta política representa una amenaza ya que en los momentos actuales se encuentra incumpliendo parte de estos decretos aprobados en la reforma de diciembre de 2003.

2.1.4 Importaciones y exportaciones. La liberación de la economía, característica fundamental de desarrollo, emprendido a comienzos de la década ha constituido una fuente prolífica de cambios institucionales. La Globalización implica participar en mercados de mayores exigencias y de mayor tamaño, lo que obliga a las empresas a desarrollar habilidades y prácticas indispensables para poder competir.

CARPINTERIA ARTECAR EU, no se halla preparada para competir en los mercados internacionales. Al visitar las páginas WEB de muebles en madera

se ha encontrado una gran cantidad de empresas, con acabados, cumplimiento, stocks, materiales y diseños novedosos; con producción a gran escala, factores con los cuales no cuenta CARPINTERIA ARTECAR EU, quien aún no ha incursionado a nivel nacional.

Los mercados internacionales son exigentes en: calidad, en la estandarización de algunos productos y diferenciación de otros, cumplimiento de compromisos, normas sanitarias, especificaciones tecnológicas y, en forma creciente en consideraciones ambientales.

Tal como se observa en la página WEB del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia⁹ el Gobierno Nacional a través de sus política exportadora ha tratado de incentivar las exportaciones, pero el principal problema es la falta de cultura exportadora de las gentes, situación que no es ajena a CARPINTERIA ARTECAR EU. Con el propósito de dar cumplimiento al plan de desarrollo, el Ministerio de Comercio Exterior formuló el plan estratégico exportador (PPE), 1999-2009, el cual confiere al sector un papel protagónico en los esfuerzos encaminados a lograr la reactivación económica y orientar el futuro crecimiento económico del país sobre un modelo exportador que requiere adecuar la producción Nacional de bienes y servicios en función de la demanda mundial.

En estos momentos para CARPINTERIA ARTECAR, la globalización representa una amenaza leve, por no estar preparada para competir en mercados externos y existe la posibilidad de comenzar a recibir muebles de otros países a precios más competitivos.

⁹ [www.mincomex.gov.co/secciones/plan estratégico/indices.html](http://www.mincomex.gov.co/secciones/plan%20estrat%C3%A9gico/indices.html)

2.1.5 Crecimiento del PIB. El PIB creció 3.96% en el año 2003. La producción de bienes y servicios (producto interno bruto: PIB) creció el 4.65% en el año 2002. La rama de actividad que más creció en 2003 fue construcción con 11,61%, seguida de minería con 11,04%.

Cuadro 7. PIB Variación acumulada enero-diciembre (series descentralizadas)

Ramas de actividad	2003/2002
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,36
Explotación de minas y canteras	11,04
Electricidad, gas de ciudad y agua	3,28
Industria manufacturera	4,23
Construcción	11,61
Trabajos de construcción y construcciones y edificaciones	19,19
Trabajos y obras de ingeniería civil	2,51
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,57
Transporte, almacenamiento y comunicación	4,67
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	4,30
Servicios sociales, comunales y personales	1,31
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	13,81
Subtotal valor agregado	3,66
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,37
Producto Interno Bruto	3,64

FUENTE: DANE

El mejoramiento en el comportamiento del PIB no solamente es favorable para CARPINTERIA ARTECAR EU sino a todas las empresas en general, poco a poco se ve reactivación de sectores que son fundamentales para la empresa como el sector de la construcción que había estado paralizado los años anteriores.

2.2 FACTOR COMPETITIVO

La competencia de la empresa depende no sólo de su propia productividad sino de su entorno, ya que éste determina la productividad sistemática. Así

por muy eficiente que sea una empresa, su competitividad depende de la productividad de su proveedores (en cuanto a calidad, precio y a la entrega oportuna), de su mano de obra, del sistema financiero, de los costos de servicios y transportes entre otros.

Todos los factores aunque ajenos a la empresa son determinantes de su competitividad. Las variables a realizar son:

- ü Análisis del crecimiento y perspectivas de la actividad económica de Muebles de Madera.

- ü Clientes potenciales.

- ü Competidores actuales.

- ü Productos sustitutos.

- ü Nuevas industrias.

2.2.1 Análisis de crecimiento y perspectiva de la actividad económica de muebles de madera. En Colombia la industria de la madera y el mueble se ha convertido en fuente de desarrollo de empresas grandes, medianas y pequeñas, debido a la rentabilidad que ofrece.

En relación a las líneas de producción, las más representativas dentro de la industria de la madera es la fabricación de muebles de hogar, le siguen en importancia, los muebles de oficina y luego las manufacturas de madera para construcción. También en el sector se encuentra las empresas dedicadas a la fabricación de muebles especiales o de líneas especializadas.

En el sector del mueble en Bucaramanga, las líneas de producción se distribuyen de la siguiente manera (ver cuadro 8)

Cuadro 8. Principales líneas de producción en Bucaramanga

LINEAS	PARTICIPACION
Muebles de hogar	64.1%
Muebles de Oficina	12.9%
Construcción	12.8%
Muebles Especiales	10.2%

Fuente: Estudio sector mueble madera en Bucaramanga – SENA.

La línea del hogar se caracteriza por producir muebles de alcoba, comedores, salas y accesorios decorativos; la línea de muebles de oficina produce también muebles modulares con orientación funcional y la carpintería de construcción está muy ligada a este sector.

El mercado del sector está enfocado a cumplir con la oferta local y a competir en el mercado de la costa atlántica.

2.2.2 Demanda potencial. Para realizar el estudio de la demanda potencial se realizaron dos tipos de encuestas:

352 encuestas a personas naturales mayores de dieciocho años pertenecientes a los barrios La Pedregosa, Caldas y La Libertad de la ciudad de Bucaramanga.

Para delimitar el sector en los cuatro cuadrantes básicos (norte, sur, oriente y occidente) se tomaron como referencia la calle 100 y la carrera 33. En cada

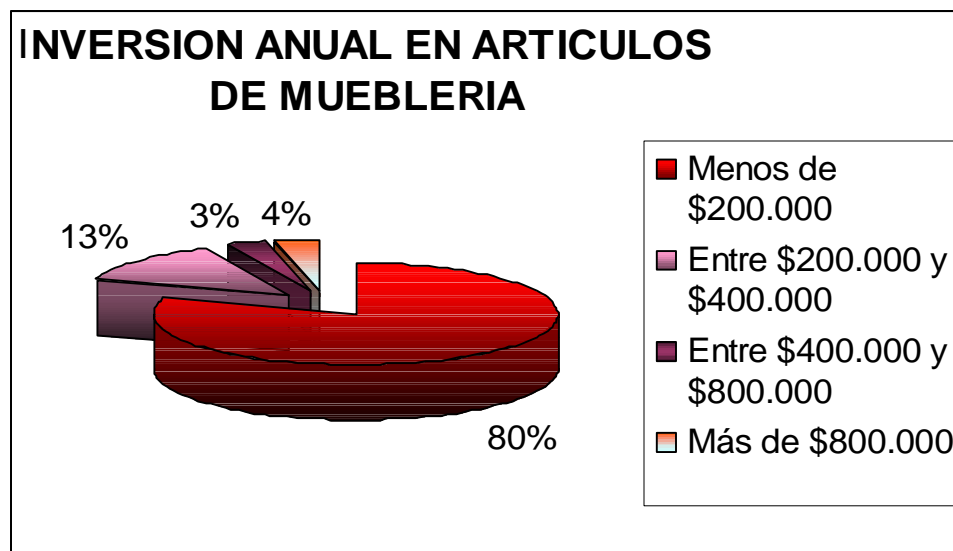
uno de los cuadrantes se elaboraron 88 encuestas (cuarta parte del total) para obtener una distribución de muestra adecuada que sea representativa de la población del sector.

Las preguntas se orientaron para obtener información sobre: inversión promedio anual en mueblería, factores relevantes a la hora de comprar, materiales preferidos, tipos de artículos de mueblería preferidos, frecuencia de compra, grado de conocimiento y opinión sobre carpinterías del sector, proveedores usuales fuera del sector, precios pagados en mueblería (Ver Anexo C).

Tabulación y análisis de resultados

2. Inversión promedio anual en artículos de mueblería.

Figura 1. Inversión anual en artículos de mueblería

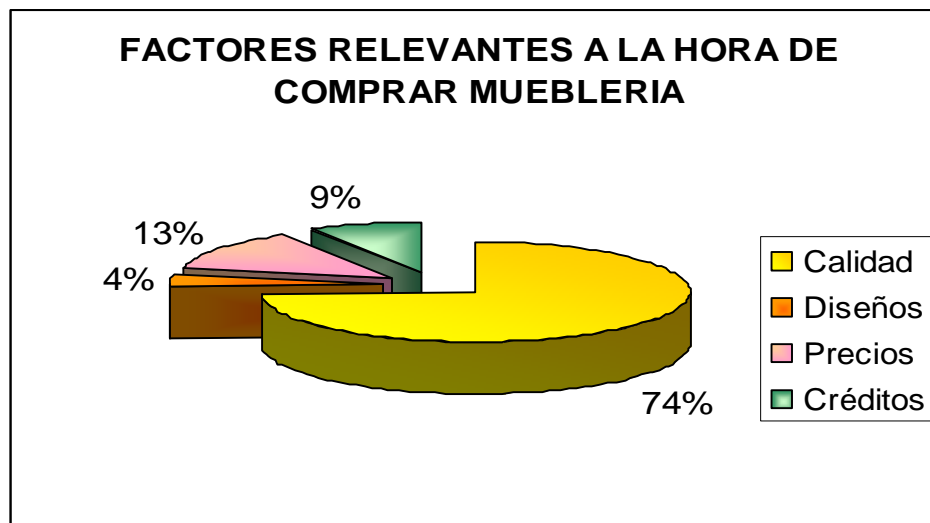


El 80% de los encuestados invierte en promedio menos de \$200.000, en el año, el 13% invierte entre \$200.000 y \$400.000, el 3% invierte entre \$400.000 y \$800.000 y el 4% invierte más de \$800.000.

En general el 93% de los encuestados invierten menos de \$400.000 anuales en promedio en artículos de mueblería.

3. Factores especialmente relevantes a la hora de comprar mueblería:

Figura 2. Factores relevantes a la hora de comprar mueblería

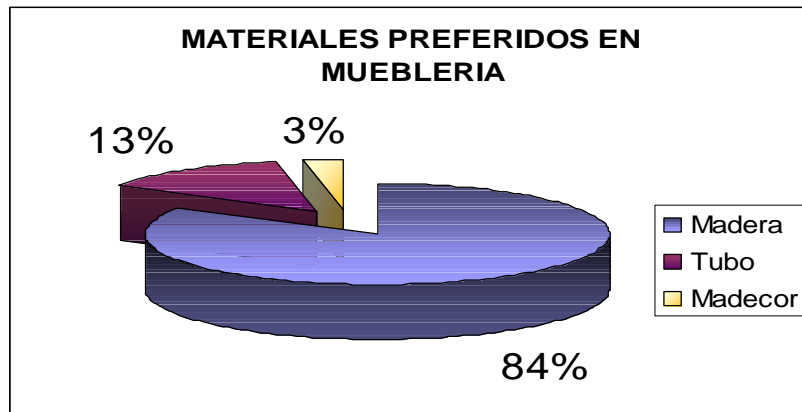


El 74% de los encuestados le da prioridad a la calidad en el momento de comprar mueblería, el 13% al precio, el 9% toma en cuenta los créditos y el 4% de los encuestados se fija especialmente en el diseño.

En general los dos principales aspectos tenidos en cuenta a la hora de comprar mueblería son Calidad y Precio.

4. Materiales preferidos en mueblería:

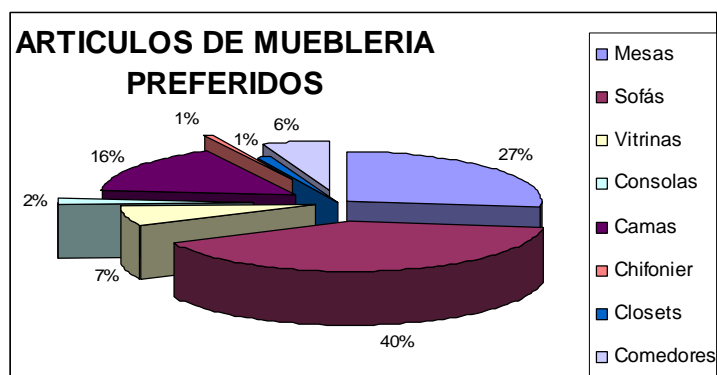
Figura 3. Materiales preferidos en mueblería



El 84% de los encuestados prefiere la madera en sus artículos de mueblería, el 13% prefiere tubo y el 3% madecor. Hay marcada preferencia entre los encuestados por la madera para sus artículos de mueblería.

5. Tipos de artículos de mueblería preferidos:

Figura 4. Artículos de mueblería preferidos

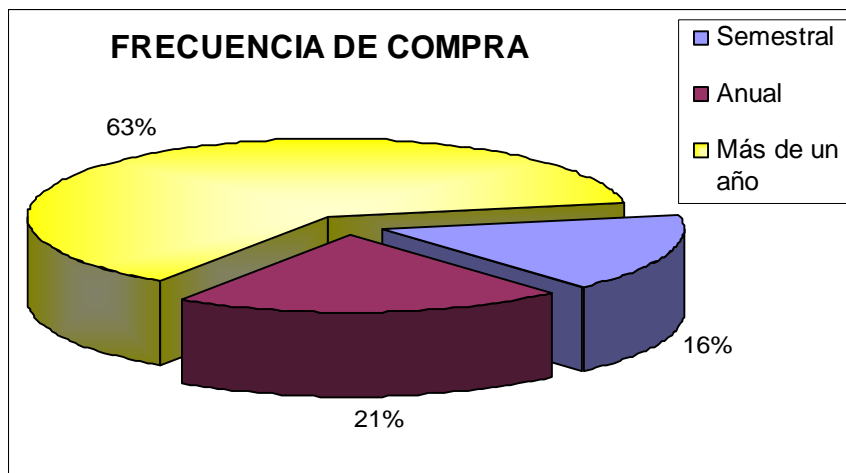


El 40% de los encuestados prefieren los sofás, seguidos de un 27% que prefieren las mesas; el 16% opta por las camas, el 7% los chifonieres, el 7% las vitrinas, el 6% los comedores, el 2% las consolas y el restante 1% prefiere los closets.

Los dos artículos de mueblería preferidos entre la población del sector son los sofás y las mesas.

6. Frecuencia de compra:

Figura 5. Frecuencia de compra

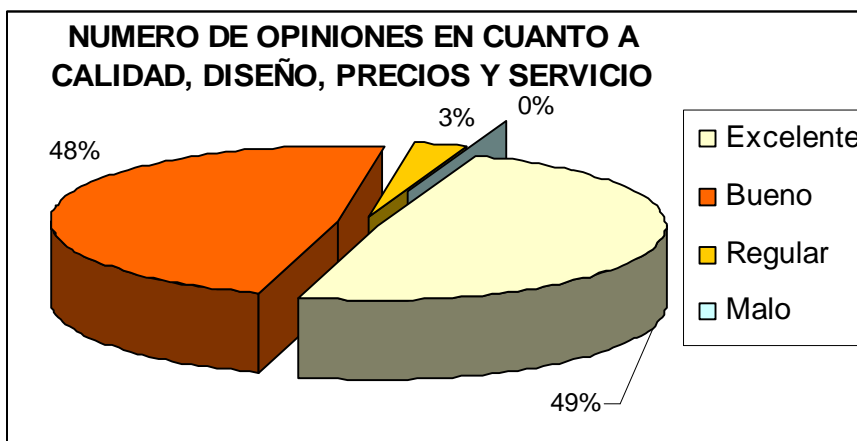
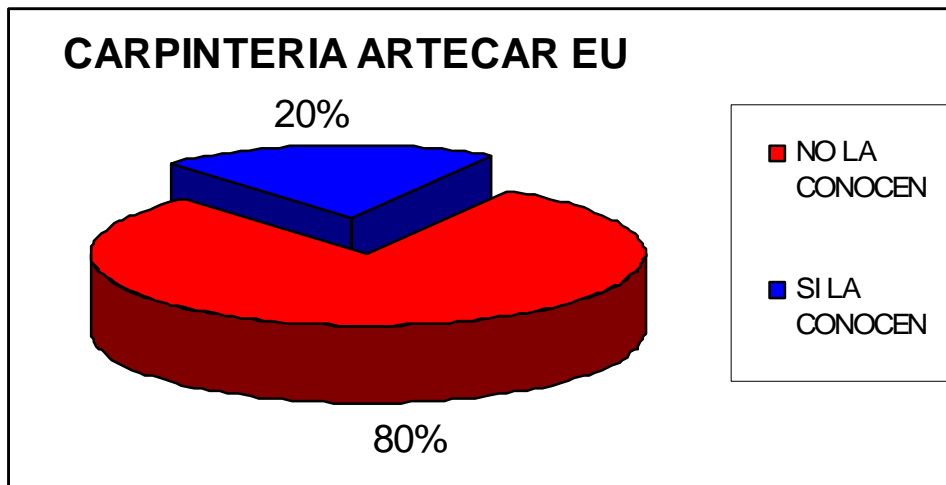


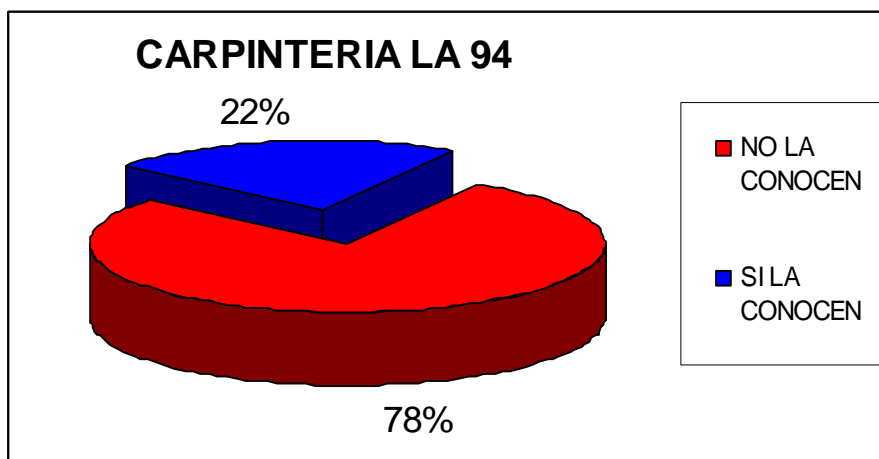
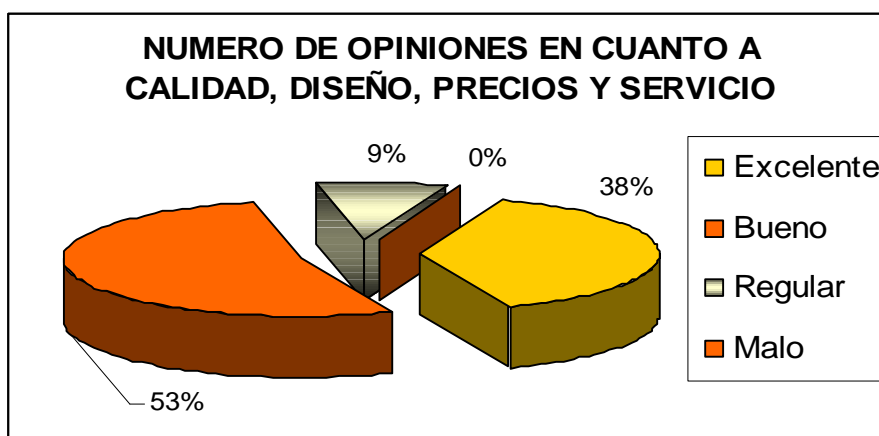
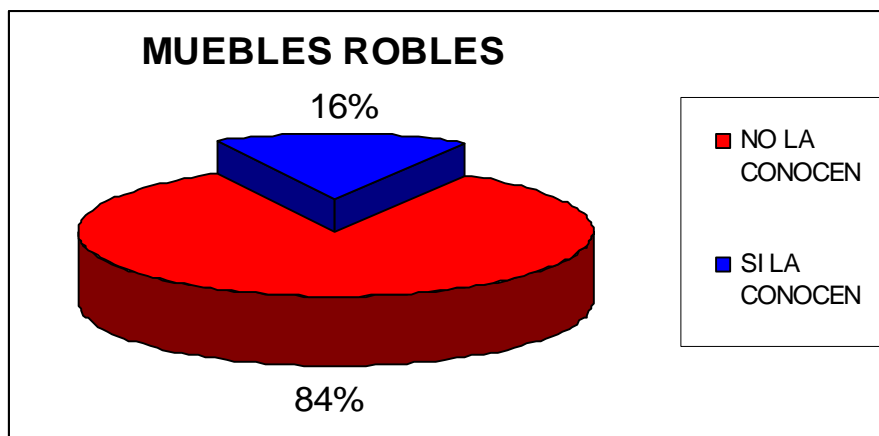
El 63% de los encuestados afirman que su frecuencia de compra es de más de un año, el 21% asegura que es anual y el restante 16% compra mueblería en promedio cada seis meses.

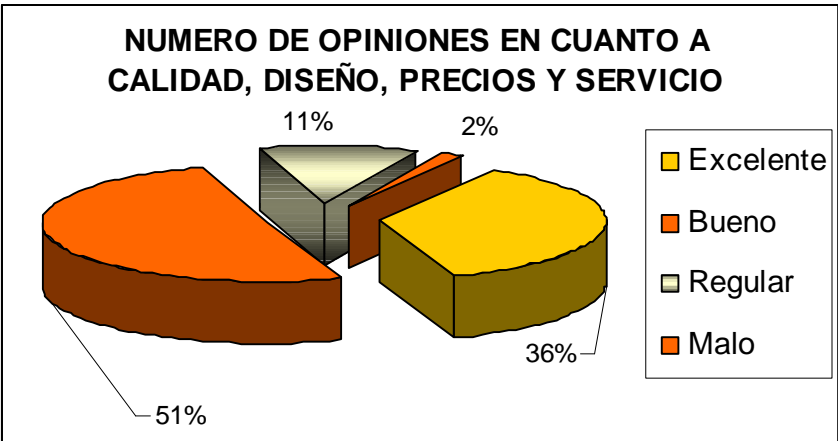
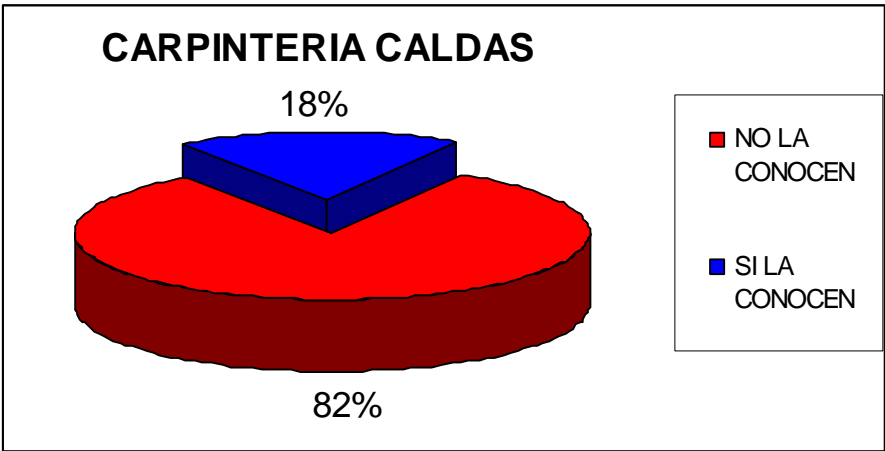
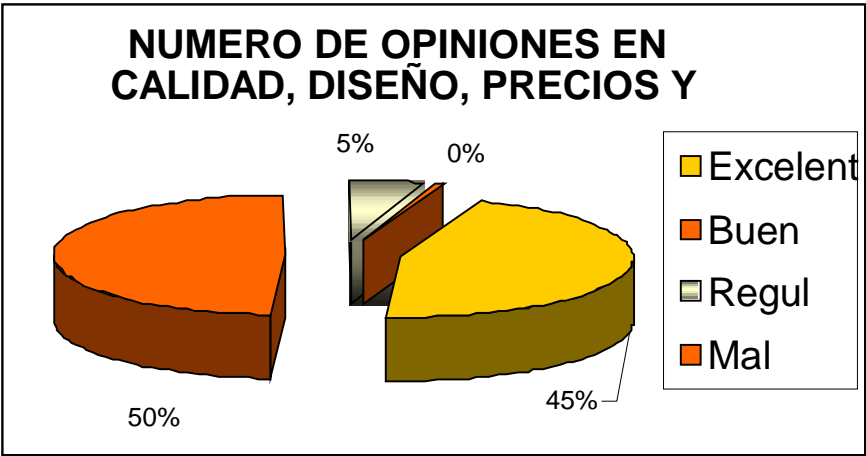
En general la frecuencia de compra, es en su mayoría, cada año o superior a un año.

7. Grado de conocimiento y opinión sobre carpinterías y ebanisterías del sector.

Figura 6. Grado de conocimiento y opinión sobre carpinterías y ebanisterías del sector Artecar EU







El grado de conocimiento de los encuestados respecto a las cuatro carpinterías y ebanisterías del sector, es del 20% para ARTECAR EU, 16% para Muebles Robles, 22% para Carpintería la 94 y del 18% para Carpintería Caldas.

Evidentemente es bajo el conocimiento que los encuestados tienen, no sólo de CARPINTERIA ARTECAR EU, sino también de las otras carpinterías del sector. Indica esto que la publicidad de tales negocios ha sido deficiente.

El grado de satisfacción de los encuestados que han comprado en las diferentes empresas, en cuanto a calidad, precio, diseños y servicio, ha sido:

Carpintería Artecar EU

Excelente en un 49%, bueno en un 48% y regular en un 3%. Ningún encuestado consideró malo alguno de los atributos citados.

El mejor atributo, de acuerdo a la opinión de los encuestados, corresponde a los diseños en mueblería.

Muebles Robles

Excelente en un 38%, bueno en un 53% y regular en un 9%. Ningún encuestado consideró malo alguno de los atributos citados.

El servicio es el atributo que consideraron mejor los encuestados.

Carpintería La 94

Excelente en un 45% bueno en un 50%, regular en un 5% y malo en un 0.5%.

Los diseños en mueblería constituyen el mejor atributo para los encuestados.

Carpintería Caldas

Excente un 36%, bueno un 51%, regular 11% y malo un 2%.

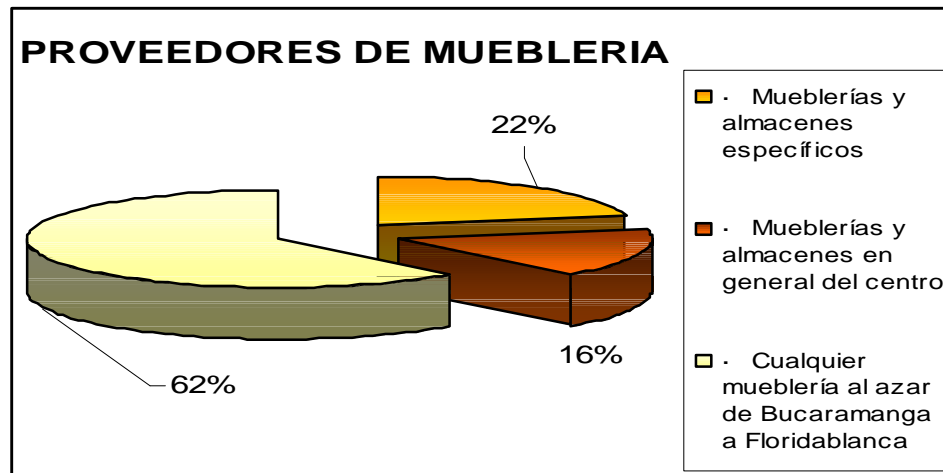
El servicio es el atributo mejor calificado por parte de los encuestados.

En general el grado de satisfacción de los encuestados que han comprado en las diferentes carpinterías y ebanisterías es adecuado, especialmente en CARPINTERIA ARTECAR EU y Carpintería la 94, en donde el porcentaje de satisfacción con los atributos es más de un 94% entre excelente y bueno.

Análisis de CARPINTERIA ARTECAR EU FRENTE A SUS COMPETIDORES: está en una posición más o menos similar frente a sus competidores del sector Caldas, La Pedregosa y La Libertad; en cuanto a sus diseños, calidad, precios y servicio. Puede decirse, sin embargo, que está algo por encima de sus competidores, especialmente por la gran calidad y diseño de productos ofrecidos.

8. Otros proveedores de mueblería.

Figura 7. Otros proveedores de mueblería



El 22% de los encuestados manifestó que opta por mueblerías y almacenes específicos como Asyco, Coomultrasan y Rayco, especialmente. También optan por almacenes varios como : Mueblería Mendoza, Vivero, El Tapicero, Mueblería García, Alca, Arse, Los Tres Elefantes, Muebles Sánchez, Credioriente, Credicasa, Mueblería El Hogar, Durena, Olímpica, Los Pinos; entre otros.

Las razones de compra allí tienen que ver con calidad y créditos principalmente.

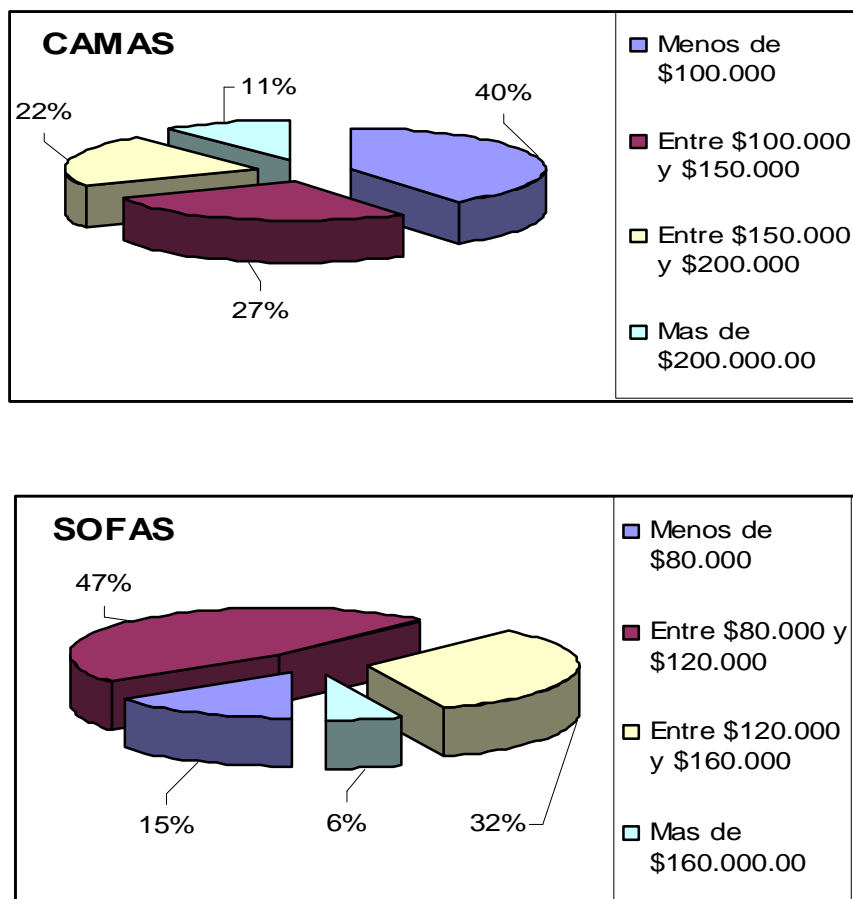
El 16% de los encuestados opta por mueblerías en general del centro de Bucaramanga (especialmente en los sectores de las carreras 15 y 17 con calles 33, 34, 35 y 36).

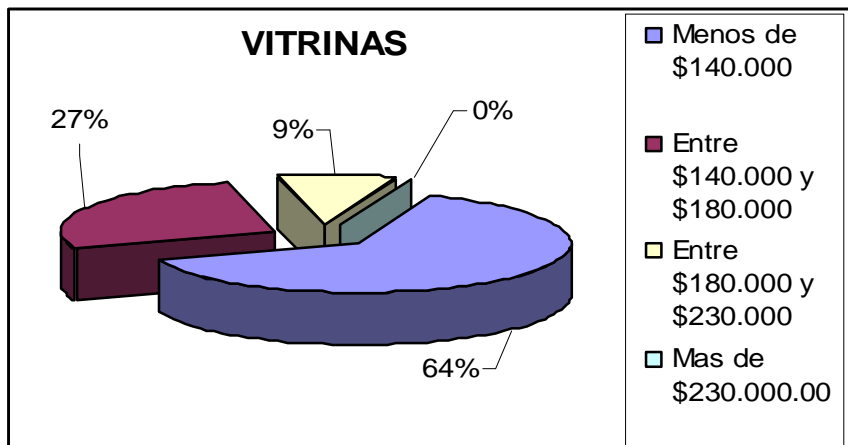
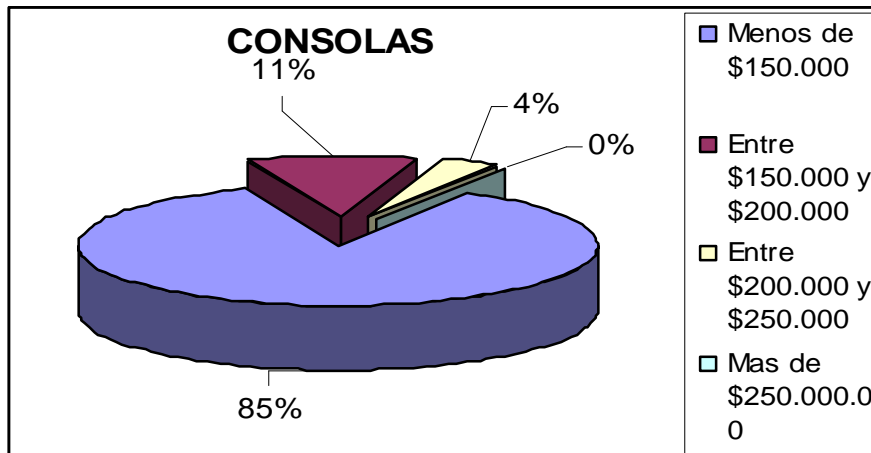
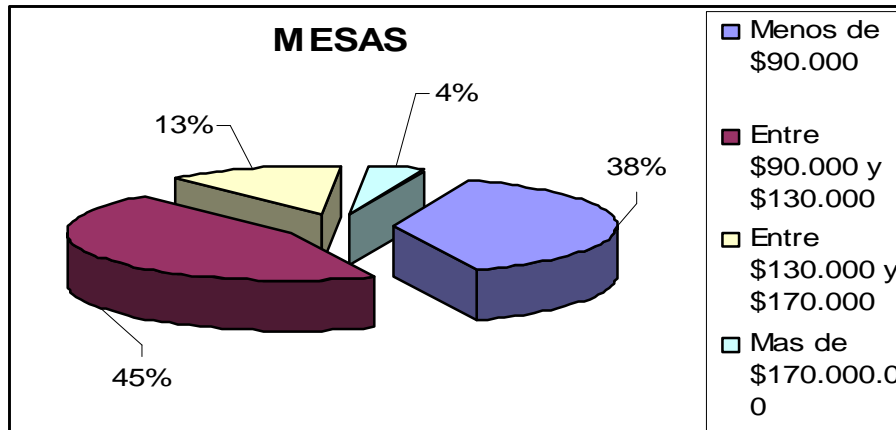
Las razones de compra en tal sector son la variedad de productos ofrecidos y bajos precios.

Al 62% de los encuestados (la gran mayoría), le es indiferente en donde compran su mueblería y utilizan como proveedor cualquier mueblería al azar de Bucaramanga y Floridablanca.

9. Precios pagados por mueblería adquirida entre al año anterior y el presente.

Figura 8. Precios pagados por mueblería





Los precios pagados por camas son en su mayoría de menos de \$100.000 y entre \$100.000 y \$150.000 (40% y 27% respectivamente). El 22% pagó entre \$150.000 y \$200.000 y sólo el 11% pagó más de \$200.000.

Los precios pagados por sofás son en su mayoría de entre \$80.000 y \$160.000 (81%). El 15% pagó menos de \$80.000 y el 4% pagó más de \$160.000.

Los precios pagados en mesas son en su mayoría menos de \$90.000 y entre \$90.000 y \$130.000 (38% y 45% respectivamente). El 13% pagó entre \$130.000 y \$170.000 y el 4% pagó más de \$170.000.

Los precios pagados en consolas son de menos de \$150.000 en un 85% (gran mayoría). El 11% pagó entre \$150.000 y \$200.000 y el 4% pagó entre \$200.000 y \$250.000.

Los precios pagados en vitrinas son en su mayoría de menos de \$140.000 y entre \$140.000 y \$180.000 (64% y 27% respectivamente). El 9% pagó entre \$180.000 y \$230.000.

Cuarenta censos a almacenes de mueblería del área de Bucaramanga. Se dividió la ciudad en seis sectores correspondientes a: centro, cabecera, norte, nororiente, sur occidente y zona sur. Para obtener una distribución adecuada, que sea representativa de los almacenes de muebles de Bucaramanga, se distribuyeron el número de censos así: centro (10), teniendo en cuenta que es el sector más grande y 10 en cabecera, por la misma razón.

Para el resto de sectores (Norte, Nororiente, Sur occidente y Sur) se realizaron de a 5 censos.

Las preguntas se orientaron de la siguiente manera: compras anuales promedio en mueblería de madera, factores especialmente relevantes a la hora de comprar, materiales preferidos en mueblería, tipos de artículos de mueblería preferidos, frecuencia de compra, proveedores actuales y precios cobrados en mueblería.(Ver Anexo D)

Resultados relevantes obtenidos. En su mayoría los almacenes compran (para comercializar) más de \$20.000.000 anuales en mueblería; los dos factores primordiales a la hora de comprar son calidad y diseños; la madera es, definitivamente el material preferido en mueblería; los artículos de sala y de alcoba son los preferidos; la frecuencia de compra promedio de los almacenes está entre quincenal y mensual; los proveedores de mueblería son, normalmente, pequeñas carpinterías y ebanisterías del norte y sur de Bucaramanga y del área de Floridablanca.

Los precios promedio de los artículos son:

- Camas \$280.000.00
- Mesas \$190.000.00
- Vitrinas \$220.000.00
- Consolas \$150.000.00
- Sofás \$260.000.00

Es de tener en cuenta que los precios cobrados en el sector de cabecera, para artículos con iguales especificaciones de calidad y diseños, son más o menos un 30 o 40 por ciento más altos que los del resto de la ciudad.

2.2.3 Análisis general demanda potencial. Tanto para el caso de personas naturales del sector Caldas, La Pedregosa y La Libertad, como para, los almacenes del área de Bucaramanga pueden determinarse dos constantes:

- El material preferido en mueblería es la madera.
- Los artículos preferidos son las mesas, sofás y camas.

Los precios manejados tanto por los almacenes, como los que están dispuestos a pagar las personas del sector Caldas, La Pedregosa y La Libertad, están acordes a los precios fijados por CARPINTERÍA ARTECAR EU para sus productos.

La frecuencia de compra de mueblería en personas naturales, es bastante espaciada, en contraposición con la gran frecuencia de compra utilizada por los almacenes.

Las inversiones anuales en mueblería, por parte de los habitantes del sector donde tradicionalmente ha funcionado CARPINTERÍA ARTECAR EU, son más bien bajas. Para el caso de almacenes del área de Bucaramanga, sí existen unas elevadas compras anuales.

La calidad y diseños son los factores prioritarios de compra para los almacenes de la ciudad bonita. Para los habitantes del sector Caldas, La Pedregosa y La Libertad, lo es la calidad y los créditos.

En general la demanda potencial constituye una fortaleza débil para CARPINTERÍA ARTECAR EU, por su especial cuidado en la calidad y diseño de sus productos, en un mercado en que gustan mucho los artículos de

mueblería; aunque, en ocasiones, no hay suficiente capacidad de compra para adquirirlos. Así mismo, se toma en cuenta que para conseguir clientes representados en almacenes de la ciudad bonita, es necesario, además de la calidad y diseños con que se cuentan, prestar especial atención a los precios ofrecidos a este tipo de negocios.

2.2.4 Competidores actuales. La proliferación de carpinterías y ebanisterías ha sido evidente en el área de Bucaramanga y Floridablanca en la última década. Muchos de estos negocios son empresas familiares que no incluyen dentro de sus costos y gastos lo correspondiente a impuestos, prestaciones sociales, depreciación y gastos operacionales en general, por lo cual están en capacidad de ofrecer precios bajos, aunque, en ocasiones, con deterioro de la calidad de los productos.

Para el caso de empresas de la madera legalmente constituidas, puntualiza la cámara de comercio^{2.4}¹⁰, tienen una tendencia a la mejora gradual de sus precios y, por tanto, sus productos. La actuales fábricas de muebles se han consolidado productiva y financieramente en busca de la satisfacción de la demanda local que manejan y abriendo nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

2.2.5 Productos Sustitutos: la industria de artículos de metal, como sillas y comedores hechos en hierro ha crecido en el área de Bucaramanga, especialmente. En los barrios Caldas y Niza a lo largo de los tres últimos años se crearon las empresas “Más Metales” y “Roberto Arenas”, fabricantes de comedores y camas metálicas. El precio de este tipo de artículos está por debajo de los que son hechos en madera. Así mismo, se dan también

¹⁰ CAMARA DE COMERCIO: Estudio de competitividad 2002

artículos livianos metálicos como chifonieres y mesas que, además del bajo precio, presentan mayores facilidades de comercialización al usuario a través de ventas puerta a puerta.

Cuadro 9. Comparativo de precios entre algunos artículos elaborados en madera y otros elaborados en metal

ARTÍCULOS	PRECIO EN MADERA	PRECIO EN METAL
Mesa auxiliar de centro	\$ 300.000.00	\$145.000.00
Chifonier	\$ 150.000.00	\$ 90.000.00
Juego de sala sin tallar	\$1.500.000.00	\$780.000.00
Cama sencilla sin tallar	\$ 300.000.00	\$170.000.00

Fuente: investigación de los autores

A pesar de la diferencia en precios, el mobiliario en metal presenta algunas deficiencias como excesivo peso (en le caso de artículos de hierro) y propensión general a oxidarse. Por otra parte, no igualan el diseño y buen gusto de los muebles clásicos ofrecidos por la Carpintería Artecar EU.

2.2.6 Nuevas industrias. El surgimiento de nuevas empresas de fabricación de muebles en la ciudad bonita ha venido de la mano con la reactivación de la construcción. Según el DANE¹¹ en el área de Bucaramanga el crecimiento de la industria maderera ha sido del 10% en los últimos cinco años debido a excelentes condiciones de mercado para artículos de madera, que se refleja en una amplia demanda; por otra parte los adecuados márgenes de rentabilidad que se manejan en este tipo de industria (más del 20% anual en promedio) hacen atractiva la incursión de nuevas carpinterías y ebanisterías al mercado.

¹¹ DANE: estudio de desarrollo santandereano 2003

Para el caso del sector de la Pedregosa, La Libertad y Caldas, el aumento de nuevas industrias de la madera no ha sido significativo. En realidad, en los últimos cinco años solo han ingresado las carpinterías “La 94” y “Muebles Robles”; fabricantes únicamente de camas y comedores, entre otras razones porque no trabajan con mobiliario que conlleve vidrio o cualquier otra materia prima esencial diferente a la madera.

2.3 FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES

Existen dentro de estos factores, variables que ayudan a determinar el entorno social y cultural que rodea la empresa. Estas variables son:

- ü Composición social de la población atendida
- ü Hábitos de consumo
- ü El terrorismo
- ü El narcotráfico
- ü La moda

2.3.1 Composición Social de la población. La CARPINTERÍA ARTECAR EU, comercializa sus productos en el Área Metropolitana de Bucaramanga, la población atendida corresponde a personas naturales pertenecientes a los barrios La Pedregosa, La Libertad y Caldas y clientes selectivos como almacenes Galaxy y Clásicos GC, a quienes les satisfacen los precios ofrecidos.

2.3.2 Hábitos de consumo. Los clientes en general del sector tienen hábitos de compra establecidos; las dos principales fechas para adquirir sus muebles son los meses de junio y diciembre, fechas en las cuales se

obtienen mayores ingresos por cuestiones de primas y bonificaciones; otros casos son la construcción de nuevos hogares, cambios de viviendas, que no son muy representativos debido a que estas opciones casi siempre se realizan a fin de año. Los demás productos como muebles de oficina, puertas, ventanas y decoraciones se hacen de acuerdo a la capacidad de construcción de vivienda, y ampliaciones o modernizaciones de las empresas.

Para CARPINTERÍA ARTECAR EU, representa una oportunidad el poder programar su producción de acuerdo a las fechas de mayor consumo por parte de los clientes.

2.3.3 El terrorismo. A pesar de la política antiterrorista del gobierno del Presidente Uribe, no solo en el ámbito nacional sino a escala mundial, se han presentado hechos relacionados con el orden público que afectan la economía a nivel nacional e internacional. En el ámbito mundial un factor desestabilizante lo constituye la red Al-qaeda y en el caso colombiano vienen a ser los grupos de extrema izquierda o derecha.

A Carpintería Artecar EU no le ha tocado muy de cerca esta variable, pero sin embargo constituye una amenaza fuerte para todos los sectores de la economía nacional por la incertidumbre que genera.

2.3.4 El Narcotráfico. Se ha visto incrementada no solamente su producción sino su consumo en Colombia. La lucha emprendida por el gobierno colombiano y americano para la erradicación sólo ha hecho que el dinero circulante sea cada vez más escaso ya que los narcos movían gran parte de la economía colombiana; este factor ha contribuido a que la recesión que vive el país sea más acentuada.

A Carpintería Artecar EU, este factor le constituye una amenaza fuerte, dado que el sector de la construcción, manejado en su mayoría con dineros provenientes de este negocio ilícito, se ha visto paralizado con las respectivas consecuencias para los gremios que se relacionan con él.

2.3.5 Moda. Las comunicaciones, en especial el Internet, son una herramienta valiosa para Carpintería Artecar EU, quien continuamente visita las páginas Web del sector de la madera para observar los diseños que allí se exhiben. Los clientes a través de revistas nacionales e internacionales, ideas propias y estilos apreciados en la red, llevan sus modelos de productos que desean adquirir para que la empresa les fabrique los diferentes modelos, acordes a sus gustos y preferencias. De esta manera la empresa está al tanto de los gustos y preferencias actuales de los clientes.

Este factor constituye sin duda alguna para Carpintería Artecar EU, una oportunidad de incursionar en el mercado regional y nacional con diseños, moda e innovación.

2.3.6 Desempleo y recesión. Comparando los cuatro trimestres del año 2003 con los correspondientes del año 2002, se observa cómo, inequívocadamente, al tiempo que el empleo fue mejorando ostensiblemente, el crecimiento económico del país sostuvo su curso ascendente pero a tasas superiores a las registradas entre el año 2001 y el año 2002 (ver cuadro N° 10).

En este último trimestre la población nacional en edad de trabajar se incrementó en 702.5 mil personas(2.2%), mientras que la población económicamente inactiva descendió 0.1%. Es decir, una pequeña parte de ella, 17.6 mil personas, decidió dejar su condición de inactividad, sumándose

a la PEA. Estos dos hechos hicieron crecer la oferta efectiva de trabajo en 720 mil personas, lo que en el período equivale a un crecimiento de la población económicamente activa, de 3.6%. En efecto el número de ocupados aumento en 1027.1 miles de personas, lo que significa en el período, una tasa de crecimiento en la ocupación, de 6% y 2.4 puntos por encima del registrado por la fuerza laboral. Lo anterior se vio reflejado en la tasa de ocupación que aumento 2 puntos porcentuales al pasar, entre ambos trimestres, de 52.8% a 54.8%. El número de desempleados se redujo en un 10.1% de la desocupación en los últimos 10 trimestres¹².

Cuadro 10 Desempleo Nacional, Urbano y Rural Primer Semestre de 2001 al Segundo Semestre de 2003

DOMINIO	2001		2002		2003	
	I	II	I	II	I	II
NACIONAL						
Total	12.107.481	11.619.990	12.619.343	12.223.272	12.435.151	12.205.649
Hombres	3.832.648	3.614.738	3.958.641	3.812.323	3.934.967	3.863.645
Mujeres	8.274.833	8.005.252	8.660.702	8.410.949	8.500.184	8.342.004
CABECERA						
Total	8.614.314	8.300.965	8.848.341	8.784.876	8.882.024	8.687.524
Hombres	2.862.030	2.702.297	2.879.853	2.864.375	2.949.406	2.839.680
Mujeres	5.752.284	5.598.668	5.968.488	5.920.501	5.932.618	5.847.844
RESTO						
Total	3.493.167	3.319.025	3.771.002	3.438.396	3.553.127	3.518.155
Hombres	970.621	912.441	1.078.788	947.948	985.561	1.023.965
Mujeres	2.522.549	2.406.584	2.692.214	2.490.448	2.567.566	2.494.160

FUENTE: DANE – Encuesta continua de Hogares

¹² Balance de la evolución del mercado laboral colombiano en el cuarto trimestre del 2003, trabajo de Francisco José Pérez Torres - DANE

Bucaramanga se ubica entre las ciudades con más índice de desempleo en el país; este hecho hace que en el medio laboral exista una buena oferta de mano de obra, que ha tomado la modalidad de contratarse por servicios o por labor realizada, contribuyendo en mínima parte al sostenimiento de las empresas que han optado por liquidar al personal antiguo y contratarlo a través de agencias de empleo temporal, rompiendo toda vinculación patronal con el empleado. Para Carpintería Artecar EU, como para todas las empresas del sector, el desempleo constituye sin duda alguna una Oportunidad.

La crisis económica y el desempleo en sí representan una amenaza para la empresa, si bien es cierto que por un lado se encuentra mano de obra que reduce los costos de producción también es cierto que debido a este factor no existe el suficiente poder de compra por parte de los consumidores.

2.4 FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Las variables a analizar para Carpintería Artecar EU de este factor son:

- ü Política laboral
- ü Política Fiscal

2.4.1 Política laboral. Toda empresa debe subordinar su funcionamiento al cumplimiento de las Leyes del País o entidad territorial donde se encuentre.

Es así como en Colombia, existe el Ministerio del Trabajo que es la institución encargada de regular el manejo laboral entre estado, compañías y empleados, a cada uno le corresponde colocar el granito de arena para que la política laboral funcione.

El empleado colombiano está protegido en materia de seguridad social por la empresa a la cual pertenece, de la siguiente manera: el aporte por salud corresponde al 12% del salario devengado por cada empleado contratado de los cuales 8% le corresponde cancelar al empleador y el 4% al empleado.

Igualmente en lo referente a pensiones se tiene que el empleador debe cubrir el 10.125% y el empleado el 3.375%.

La empresa cubre el valor correspondiente a prestaciones sociales de sus empleados de acuerdo a lo estipulado en el código sustantivo de trabajo a saber:

Cesantías cubre 1 sueldo mensual por año laborado

Prima de servicios cubre 1 sueldo mensual por año laborado

Vacaciones medio sueldo mensual por año

Intereses a las cesantías el 1% del sueldo mensual

Los aportes parafiscales a COMFENALCO corresponden al 9% sobre el valor total de la nómina

Otra modalidad nada legal, la contratación del personal bajo la figura de servicios y con un sueldo inferior al salario mínimo legal, esta clase de contratación esta viciada de nulidad ya que el contrato cumple con las condiciones para que sea un contrato laboral a saber:

- ü Recibe una asignación por la labor.
- ü Recibe órdenes.
- ü Cumple horarios.

Estas modalidades constituyen una desmotivación para el empleado quien pierde su sentido de pertenencia con la empresa. En Carpintería Artecar EU, los empleados presentan un contrato a destajo o por servicios; gozan de la seguridad social pero no de aportes parafiscales ni pago de aporte pensional.

Este factor representa una desventaja para el empleado ya que él se siente lesionado en su derecho y una amenaza para la empresa al no cumplir con los aportes pensionales, parafiscales y derechos de ley del trabajador.

2.4.2 Política Fiscal. Colombia es uno de los países con mayores cargas impositivas: Renta, IVA, Registro Mercantil, Rete Fuente, 4 por mil, Industria y Comercio, Timbres, Sobretasa, que desmotiva la generación de empresa. La reciente reforma afecta sustancialmente a los pequeños comerciantes como tenderos y negocios quienes deben invertir en legalizar ente todo su negocio. Cámara de Comercio y DIAN, ley 863 del 29/12/2033 el Art. 4, el cual es bastante claro en la obligación de exigir y conservar la constancia de inscripción del responsable del régimen simplificado en el RUT.

2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

Los aspectos tecnológicos más que una amenaza, representan una oportunidad para la empresa, en la medida que se logre hacer una mayor y mejor utilización de la tecnología. Esta utilización de la tecnología es una herramienta que permite mejorar los sistemas administrativos y de producción como resultado ayudaría a mejorar los costos del producto final. En cuanto a telecomunicaciones por ejemplo, en Internet se tiene acceso a información de moda en estilos de muebles de otros lugares del mundo, permite acceder con publicidad a nivel local, regional y nacional, facilita el establecimiento de contactos comerciales con mayor número de empresas.

Estos grandes avances actuales han permitido que se tenga adecuado posicionamiento de la empresa y sea uno de los factores que podrían incidir mayormente, en el futuro, en la consolidación y mejoramiento de CARPINTERÍA ARTECAR EU.

Las variables consideradas en este factor son:

- ü Tecnología disponible
- ü Nivel tecnológico de los competidores
- ü Características del personal empleado
- ü Materia prima disponible

2.5.1 Tecnología disponible para los procesos productivos y administrativos. Existe gran cantidad de tecnología disponible. La maquinaria se ha ido tecnificando. Las materias primas, acabados, diseños se han desarrollado ampliamente, permitiendo a CARPINTERÍA ARTECAR EU desarrollar productos que le permitirán penetrar el mercado; la mano de obra aunque empírica posee el conocimiento requerido para su labor. Las instalaciones igualmente tienen el espacio suficiente para redistribuir la planta y hacer procesos ágiles y competitivos.

Para CARPINTERÍA ARTECAR EU, esta es una oportunidad ya que cuenta con los factores requeridos para la realización de sus operaciones.

2.5.2 Nivel tecnológico de los competidores. En la industria de muebles existe una alta tecnología, compuesta en su mayoría por empresas líderes en el mercado como Arket, Abrí, Modularte, Galería Madeira, Colmuebles, Diseños Madera, Lujos, Asyco, Muebles Arteco que son fábricas ampliamente reconocidas y con una alta participación en el mercado por su

calidad e innovación; cuenta en su nómina con ingenieros industriales responsables del proceso productivo, con estándares de calidad de la línea, control de tiempos que hacen de estas empresas líderes en calidad y productividad.

CARPINTERÍA ARTECAR EU, por ser una empresa relativamente pequeña no puede competir con las empresas grandes. La mayoría de las empresas de muebles de madera son manejadas empíricamente por los propietarios.

Para CARPINTERÍA ARTECAR EU el nivel tecnológico de los competidores representa una amenaza.

2.5.3 Características del personal empleado. El personal de carpintería y de la madera es personal que se ha hecho en el oficio como arte, muy pocas empresas cuentan con operación de capacitación técnica sobre los procesos de elaboración de muebles.

Sin embargo, el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” es la institución encargada de capacitar al personal para labores básicas de fabricación, tales como corte, diseños, tallado, entre otros, en su sede de la carrera 27 como en las instalaciones ubicadas en el parque industrial de Bucaramanga.

Uno de los principales problemas que aqueja este sector es el bajo nivel de capacitación técnica del recurso humano para trabajar en la industria, el bajo nivel sociocultural de la mano de obra vinculada.

La característica del personal empleado representa una amenaza para la empresa por su falta de interés en capacitación y actualización.

2.5.4 Materia prima disponible. Las materias primas utilizadas, además de la madera son los aglomerados (triplex, tablex, MDF, etc), lacas y pinturas, espumas, telas, pegantes, puntillas y clavos; accesorios (bisagras, vidrios, grecas, rieles, etc). El único insumo que ocasiona problemas de mala calidad es la madera por su extracción deficiente, por su alto grado de humedad (madera verde) por su inadecuado proceso de secado e inmunización, por su deterioro microbiológico y la presencia de parásitos y bichos.

Este factor representa una oportunidad para la CARPINTERÍA ARTECAR EU, ya que en el medio existe un número considerable de distribuidores de madera y, afines para la carpintería. Lo que conlleva a que exista la posibilidad de seleccionar proveedores por calidad y variedad.

2.6 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO O PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

2.6.1 Selección del grupo estratégico. El grupo estratégico fue conformado por el Administrador-Propietario de la empresa, el ebanista de mayor confianza y tiempo de vinculación con la Empresa y los autores del proyecto.

2.6.2 Lluvia de ideas. Todos los factores externos que intervienen considerablemente en las actividades de la empresa para la eficiente producción y prestación del servicio. Con base en lo anterior, el grupo estratégico seleccionó las siguientes variables:

- Disponibilidad de créditos.
- Nivel de inflación.
- Reforma tributaria.

- Importaciones y exportaciones.
- Crecimiento del PIB.
- Análisis de crecimiento y prospectiva económica.
- Demanda potencial.
- Competidores actuales.
- Productos sustitutos.
- Nuevas industrias.
- Composición social de la población.
- Hábitos de consumo.
- El terrorismo.
- El narcotráfico.
- Moda.
- Desempleo y recesión.
- Política laboral.
- Política fiscal.
- Tecnología disponible.
- Nivel tecnológico de los competidores.
- Características del personal empleado.
- Materia prima disponible.

2.6.3 Selección de oportunidades y amenazas

Forma de calificación: se relacionaron veintidós variables y se les fijó un puntaje de 1 a 10, siendo 1 el menor (amenaza baja) y 10 el máximo (oportunidad alta). Cada una de las cuatro personas calificadoras (administrador-propietario, ebanista de más confianza y los autores del proyecto) calificó individualmente y al final se hizo sumatoria de todas las personas en cada una de las variables, dando como resultado lo siguiente:

Cuadro 11. Variables económicas

VARIABLES	PUNTAJE
1. Disponibilidad de crédito	17
2. Nivel de inflación	18
3. Reforma tributaria	20
4. Importaciones y exportaciones	20
5. Crecimiento del PIB	28

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 12. Variables de competencia de mercados

VARIABLES	PUNTAJE
1. Crecimiento y prospectiva económica de la madera	24
2. Demanda potencial	32
3. Competidores actuales	26
4. Productos sustitutos	28
5. Nuevas industrias	29

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 13. Demográficas y culturales

VARIABLES	PUNTAJE
1. Composición social de la población	30
2. Hábitos de consumo	32
3. Terrorismo	17
4. Narcotráfico	17
5. Moda	34
6. Desempleo y recesión	22

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 14. Variables Políticas y Jurídicas

VARIABLES	PUNTAJE
1. Política laboral	25
2. Política fiscal	23

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 15. Variables económicas

VARIABLES	PUNTAJE
1. Tecnología disponible	34
2. Nivel tecnológico de los competidores	21
3. Características del personal empleado	22
4. Materia prima disponible	35

Fuente: autores del proyecto

Análisis de Pareto:

- Puntaje Máximo (oportunidad): materia prima disponible 35 puntos.
- Puntaje Mínimo (amenaza): disponibilidad de créditos, terrorismo y narcotráfico 17 puntos.

Para determinar las oportunidades y amenazas extremas se tomaron como referencia el máximo y mínimo puntaje, así:

ü Puntaje máximo: $35 - 5 = 30$ puntos (se tomaron las variables con puntajes iguales o superiores a 30 puntos).

ü Puntaje mínimo: $17+5 = 22$ puntos (se tomaron las variables con puntajes iguales o inferiores a 22 puntos).

Selección de las subvariables y sus respectivos puntajes

Cuadro 16. Subvariables y sus respectivos puntajes

SUBVARIABLE	PUNTAJE
1. Disponibilidad de créditos	17
2. Nivel de inflación	18
3. Reforma tributaria	20
4. Importaciones y exportaciones	20
5. Terrorismo	17
6. Narcotráfico	17
7. Desempleo y recesión	22
8. Nivel tecnológico de los competidores	20
9. Características del personal empleado	22
10. Demanda potencial	32
11. Composición social de la población	30
12. Hábitos de consumo	32
13. Moda	34
14. Tecnología disponible	34
15. Materia prima disponible	35

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 17 variables ordenadas de mayor a menor con sus respectiva ponderación

SUBVARIABLES	PUNTAJE	PONDERACIÓN
1. Disponibilidad de crédito	17	0.046
2. Terrorismo	17	0.046
3. Narcotráfico	17	0.046
4. Nivel de inflación	18	0.048
5. Reforma tributaria	20	0.054
6. Importaciones y exportaciones	20	0.054
7. Nivel tecnológico de los competidores	21	0.056
8. Desempleo y recesión	22	0.059
9. Características del personal empleado	22	0.059
10. Composición social de la población	30	0.080
11. Demanda potencial	32	0.086
12. Hábitos de consumo	32	0.086
13. Moda	34	0.092
14. Tecnología disponible	34	0.092
15. materia prima disponible	35	0.096
TOTAL	371	1

Fuente: autores del proyecto

Etapas de clasificación de intensidad alta o baja

- Si la amenaza es alta su intensidad es 1
- Si la amenaza es baja su intensidad es 2
- Si la oportunidad es baja su intensidad es 3
- Si la oportunidad es alta su intensidad es 4

2.6.4 Matriz de evaluación del factor externo

Cuadro 18. Evaluación del factor externo

FACTORES (1)	PONDERACIÓ N (2)	INTENSIDAD (3)	RESULTADOS PONDERADOS (2*3)
<u>AMENAZAS</u>			
1. Disponibilidad de créditos	0.046	1	0.046
2. Terrorismo	0.046	2	0.092
3. Narcotráfico	0.046	2	0.092
4. Nivel de inflación	0.048	2	0.096
5. Reforma tributaria	0.054	1	0.108
6. Importaciones y exportaciones	0.054	2	0.108
7. Nivel tecnológico	0.056	2	0.112
8. Desempleo y recesión	0.059	2	0.118
9. Características del personal empleado	0.059	2	0.118
<u>OPORTUNIDADES</u>			
	0.080	3	0.24
10. Composición social de la población	0.086	3	0.258
11. Demanda potencial	0.086	3	0.258
12. Hábitos de consumo	0.092	3	0.276
13. Moda	0.092	4	0.3685
14. Tecnología disponible	0.096	4	0.384
15. Materia prima disponible			
TOTAL	1		2.674

Fuente: autores del proyecto

Tomando en cuenta que el promedio es 2.5 (media entre 2 y 3 puntos), para CARPINTERÍA ARTECAR EU, los factores externos están en un punto promedio entre amenaza débil y oportunidad débil, con más tendencia a convertirse en oportunidad al ser de 2.674 el puntaje.

2.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Constituye una herramienta para identificar los competidores más importantes, y conocer y analizar sus fortalezas y debilidades. A partir de esto se analiza en qué nivel de competitividad está la organización respecto a las demás empresas del mercado.

Grupo estratégico: corresponde al mismo equipo seleccionado anteriormente.

Lluvia de ideas: se seleccionaron las siguientes variables para análisis relevante sobre grado de competencia.

- **Grado de conformidad de los clientes con los productos ofrecidos:** los productos que se ofrecen en el sector de los barrios Caldas, La Pedregosa y La Libertad, así como en el área de Bucaramanga en general, tienen aceptación entre la población en la medida en que se evidencia el buen resultado que da el trabajo al detalle por parte de las empresas de la madera, en su mayoría con parámetros de producción de carácter artesanal. En el caso de CARPINTERÍA ARTECAR EU, también cuenta con productos de óptima calidad que satisfacen los gustos de la población.

- **Precios de la competencia:** los precios en mueblería en el área de Bucaramanga son más bien altos, lo que resulta lógico al no haber producción a gran escala que permita altos apalancamientos operativos, que a su vez, generen bajos precios para grandes volúmenes de ventas y un mejor manejo de los sistemas de costos.

- **Productos sustitutos:** los productos sustitutos en sí no constituyen una verdadera amenaza para CARPINTERÍA ARTECAR EU, ya que, en realidad, la industria de la madera y la de materiales alternos como, por ejemplo, el metal, se mueven en escenarios diferentes en cuanto a aspectos de expectativas y satisfacción de clientes, como calidad, diseño, precios y características de productos ofrecidos.

- **Eficiencia de procesos productivos:** los procesos productivos de CARPINTERÍA ARTECAR EU, si bien no son de preponderancia tecnológica, sí están a un nivel proporcional de los de las carpinterías y ebanisterías de Bucaramanga, con sistemas de operación y fabricación de tipo artesanal y con sumo cuidado en los detalles del producto.

- **Nivel directivo de la competencia:** las empresas de la madera en la capital santandereana operan con bajos niveles de planeación, organización, dirección y control. CARPINTERÍA ARTECAR EU está sujeta a este mismo parámetro que constituye en sí una debilidad, pero que es un factor común de la competencia.

- **Innovación de las empresas:** no puede decirse que haya innovación, por parte de las empresas madereras en los productos ofrecidos, aunque sí se han trabajado mejoras para hacer la mueblería más llamativa y vistosa. En este sentido tiene CARPINTERÍA ARTECAR EU una oportunidad al estar trabajando con diseños de mueblería forjado en hierro para hacerla más resistente.

- **Disponibilidad y confianza en proveedores:** los proveedores de madera principalmente (materia prima de la mueblería) son abundantes en el medio

santandereano y ofrecen gran calidad y variedad de maderas para las pequeñas y medianas industrias de la región.

Es un hecho que las empresas productoras de artículos de mueblería tienen facilidades para elegir proveedores en la medida en que ofrezcan calidad, precios y disponibilidad oportuna de maderas, así como sistemas de créditos en algunos casos. La empresa no es ajena a esta oportunidad que constituye la adecuada cantidad de aserraderos en la región y en este aspecto está al mismo nivel de la competencia.

- **Sistemas de créditos en mueblería:** teniendo en cuenta que las carpinterías y ebanisterías son, en su mayoría, negocios pequeños, no pueden manejar sistemas de créditos como sí lo hacen los grandes almacenes, que basan sus ventas en este tipo de sistemas como manera de generar ingresos basados en la facilidad de pago para los clientes. Sin embargo, es un hecho que los almacenes que distribuyen mueblería son en realidad clientes potenciales de cualquier carpintería o ebanistería y no su competencia. Por tanto CARPINTERÍA ARTECAR EU puede decirse, que está, incluso, un poco por encima de la competencia al ofrecer sistemas de créditos cortos a sus clientes de confianza.

2.7.1 Selección de amenazas y oportunidades. cada uno de los integrantes del grupo estratégico (administrador-propietario, ebanista de más confianza y autores del proyecto) calificó de 1 a 10 las variables seleccionadas, siendo 1 las debilidades extremas y 10 las mayores fortalezas. Los resultados son los que se muestran en el Cuadro 19.

Cuadro 19. Variables y puntajes

VARIABLE	PUNTAJE
1. Grado de conformidad de los clientes con los productos ofrecidos	24
2. Precios de la competencia	31
3. Productos sustitutos	30
4. Eficiencia de procesos productivos	28
5. Nivel directivo de la competencia	25
6. Innovación de las empresas	32
7. Disponibilidad de confianza en proveedores	26
8. Sistemas de créditos en mueblería	27

Fuente: autores del proyecto

2.7.2 Etapa de ponderación y ordenamiento de las variables de mayor a menor según el puntaje obtenido

Cuadro 20. Variables y ponderación

VARIABLE	PUNTAJE	PONDERACIÓN
1. Grado de conformidad de los clientes con los productos	23	0.104
2. Nivel directivo de la competencia	25	0.113
3. Disponibilidad y confianza en proveedores	25	0.113
4. Sistemas de créditos en mueblería	27	0.122
5. Eficiencia de procesos productivos	28	0.127
6. Productos sustitutos	30	0.136
7. Precios de la competencia	31	0.140
8. Innovación de la competencia	32	0.145
TOTAL	221	1

Fuente: Autores del proyecto

Etapas de clasificación de la intensidad en la CARPINTERÍA ARTECAR EU:

- Si la amenaza es alta 1
- Si la amenaza es baja 2
- Si la oportunidad es baja 3
- Si la oportunidad es alta 4

El resultado es el que se muestra en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Clasificación de la intensidad

VARIABLES (1)	PONDERACIÓN (2)	INTENSIDAD (3)	RESULTADO (2*3)
1. Grado de conformidad de los clientes con los productos	0.104	2	0.208
2. Nivel directivo de la competencia	0.113	2	0.226
3. Disponibilidad y confianza en proveedores	0.113	2	0.226
4. Sistemas de créditos en mueblería	0.122	2	0.244
5. Eficiencia de procesos productivos	0.127	3	0.381
6. Productos sustitutos	0.136	3	0.408
7. Precios de la competencia	0.140	3	0.42
8. Innovación de la competencia	0.145	4	0.58
TOTAL	1		2.693

Fuente: autores del proyecto

2.7.3 Matriz de evaluación de perfil competitivo. CARPINTERÍA ARTECAR EU está en un nivel medio respecto a la competencia (el promedio entre 2 y 3 es 2.5).

A pesar de las deficiencias que presenta la Empresa en su parte directiva y en su manejo sencillo de procesos y de escasos créditos, es un hecho que la

mayor parte de carpinterías y ebanisterías no sólo del sur de Bucaramanga, sino, en general, de toda la ciudad, basan su funcionamiento en parámetros productivos y estructurales similares a los de CARPINTERÍA ARTECAR EU.

En el caso de almacenes que distribuyen mueblería en madera, con manejos más eficientes y competitivos, no constituyen éstos competencia sino clientes potenciales ya que ellos sólo comercializan (no producen).

2.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)

El factor económico obtuvo una ponderación de 1,90, representando una amenaza débil, influenciado especialmente por factores como dificultad para créditos y adicionalmente por niveles de inflación e inestabilidad tributaria.

El factor competencia obtuvo una ponderación de 2,70, convirtiéndolo en una amenaza con tendencia a convertirse en oportunidad. Este puntaje está influenciado por variables como adecuada demanda potencial y más bien bajo nivel de amenaza que representan los productos sustitutos y nuevas industrias.

El factor político y jurídico obtuvo una ponderación de 2,00, siendo así una amenaza débil. Las variables que determinaron el resultado fueron las políticas fiscal y laboral.

El factor demográfico y cultural obtuvo una ponderación de 2,95, representando una oportunidad débil. Dicho puntaje fue motivado especialmente por la moda, hábitos de consumo y composición social de la población.

Cuadro 22. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (p.o.a.m)

VARIABLES	PONDERACION	VARIABLES				PONDERACION TOTAL
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
FACTOR ECONOMICO						
Disponibilidad de créditos	0,25	X				0,25
Nivel de inflación	0,15		X			0,3
Reforma tributaria	0,2		X			0,4
Importaciones y exportaciones	0,25		X			0,5
Crecimiento del PIB	0,15			X		0,45
TOTAL	1					1,9
FACTOR COMPETENCIA						
Crecimiento y prospectiva económica de la madera	0,1			X		0,3
Demanda potencial	0,3			X		0,9
Competidores actuales	0,3		X			0,6
Productos sustitutos	0,15			X		0,45
Nuevas industrias	0,15			X		0,45
TOTAL	1					2,7
FACTOR POLITICO Y JURIDICO						
Política laboral	0,5		X			1
Política fiscal	0,5		X			1
TOTAL	1					2
FACTOR DEMOGRAFICO Y CULTURAL						
Composición social de la población	0,2			X		0,6
Hábitos de consumo	0,25			X		0,75
Terrorismo	0,1		X			0,2
Narcotráfico	0,1		X			0,2
Moda	0,25				X	1
Desempleo y recesión	0,1		X			0,2
TOTAL	1					2,95
FACTOR TECNOLOGICO						
Tecnología disponible	0,2				X	0,8
Nivel tecnológico de los competidores	0,35		X			0,7
Características del personal empleado	0,15		X			0,3
Materia prima disponible	0,3				X	1,2
TOTAL	1					3

Fuente: Autores del proyecto

El factor tecnológico muestra ponderación de 3,00, representando una oportunidad débil. El puntaje estuvo influenciado por la adecuada tecnología y materias primas disponibles.

2.9 RESUMEN DEL ANALISIS EXTERNO

Cuadro 23. Cuadro de resumen análisis externo

FACTOR)	PONDERACION	PUNTAJE)	RESULTADO
Competencia	0,30	2,70	0,81
Económico	0,30	1,90	0,38
Tecnológico	0,15	3,00	0,45
Social y cultura	0,10	2,95	0,59
Político y Jurídico	0,15	2,00	0,30
TOTAL			2,53

Fuente: autores del proyecto

El análisis externo se observa en un punto intermedio entre amenazas y oportunidades. Siendo el puntaje de 2,53, se entiende, que la empresa tiene más o menos igual número de amenazas que de oportunidades. Es decir, balancear la situación externa a favor o en contra depende de las medidas que tome CARPINTERIA ARTECAR EU para adaptarse y anticiparse a las tendencias que muestra el medio.

3. AUDITORIA INTERNA

Tal como afirma Maria E. Barón¹³ el paso importante para validar una elección tentativa entre varias oportunidades, consiste en determinar si la empresa posee la capacidad de emprenderla con éxito. Se define la capacidad como la habilidad actual o potencial, en contra de la oposición de la competencia, de realizar lo previsto. Al formular la estrategia es importante maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Se trata, entonces, de visualizar todos aquellos aspectos inherentes a la organización, para así detectar en qué puntos existe una real potencialidad que pueda verse traducida en mejoras sustanciales y en qué puntos se están presentando dificultades que puedan repercutir negativamente en el momento en que quiera proyectarse la empresa hacia el futuro.

Uno de los grandes desafíos, en el momento de llevar a cabo una Auditoria Interna, consiste en establecer no sólo los aspectos propiamente dichos respecto a las áreas estudiadas, ya sea a nivel gerencial, de mercados o de cualquier índole, sino evaluar de acuerdo a lo expresado por los clientes y por la demanda potencial hasta qué punto esas variables están operando en pro de la satisfacción de esos clientes reales y en pro de llegar a esos clientes potenciales en el futuro.

Los factores seleccionados son los siguientes:

ü Auditoria gerencial.

¹³ BARON D'CROZ, Maria Eugenia, Planeación Estratégica para la gerencia

- ü Auditoria competitiva de mercado.
- ü Auditoria de producción.
- ü Auditoria Financiera.
- ü Auditoria de Recurso Humano

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

Comprende todas las fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso de administración o reflejado en la planeación, organización, selección de personal, dirección y control.

3.1.1. Planeación. La empresa no tiene diseñados una misión y visión aunque sí tiene estructurados, a grandes rasgos, unos principios corporativos que se fundamentan en el respeto por los trabajadores, la búsqueda de la calidad y la actitud general de servicio y cumplimiento para con los clientes.

No existe un diseño de tácticas de expansión propiamente dichos, pero se siguen unas pautas de crecimiento a través de contactos con allegados en otras ciudades, que les permitan en un momento dado traspasar los límites regionales en la venta de sus productos.

La empresa no tiene fijados objetivos claros ni metas que le permitan proyectar el desarrollo de la organización. Así mismo, no existe un plan de trabajo gerencial con el cual se logre una mayor coordinación de actividades administrativas, ni un plan de mejoramiento continuo, lo que indica que se carece de pensamiento estratégico.

3.1.2 Organización. Teniendo en cuenta que sólo existen dos secciones dentro de la empresa (administrativa y operativa), la interrelación de las

dependencias está dada dentro de un plano de tipo informal. En el momento de recibir pedidos por parte del Administrador, éstos son transmitidos de manera verbal a la sección operativa (producción); se llena, sin embargo, una forma que especifica las características del artículo o artículos requeridos, dándole así un carácter más técnico al procedimiento de requerimientos entre secciones.

No existen funciones definidas para cada una de las áreas y oficialmente no hay organigrama que especifique la estructura organizacional. A pesar de esto, el manejo general de la empresa en cuanto a su organización es ordenado y serio pero enmarcado en un ambiente de confianza y camaradería.

No se cuenta con una sección de contabilidad que registre estados financieros y balances, tampoco se manejan estadísticas financieras que le permitan al gerente conocer el verdadero estado de la empresa.

El área de producción está a cargo del administrador, Carlos Julio García Mancilla, como ebanista que es, pero de una manera parcial ya que cada carpintero tiene autonomía sobre trabajos a su cargo. Lo correspondiente a ventas no es propiamente un área con lineamientos claros sobre investigación y estrategias de mercados sino una función, a cargo del Administrador, que se ocupa únicamente de tomar pedidos.

3.1.3 Dirección. El sistema de liderazgo utilizado es netamente participativo en todas las secciones (cada funcionario colabora de manera activa en las decisiones a nivel de ventas y producción).

Las sugerencias que dan los ebanistas sobre calidad de materiales o mejoras en los procedimientos son analizadas y aplicadas siempre y cuando sean adecuadas. El ambiente general de camaradería incentiva y da seguridad a los empleados para sentirse y ser parte de las soluciones que va necesitando la empresa.

En lo que tiene que ver especialmente con el área de producción, el sistema participativo se convierte en una gran fortaleza, si se tiene en cuenta que el personal de ebanistas si bien no son preparados a nivel académico, sí cuentan a cambio, con una gran experiencia, habilidad y capacidad de trabajo que les permite exponer ideas novedosas y prácticas que conllevan a la mejora continúa de los productos ofrecidos.

3.1.4 Sistema de contratación. Las contrataciones para el caso de funcionarios del área de producción (ebanistas) se hace a destajo, por producción efectiva sin prestaciones de ley pero sí con seguridad social y riesgos profesionales. No existe un trabajo en equipo ya que cada operario se preocupa por fijarse su sueldo y se encarga de la elaboración total de los pedidos a su cargo.

3.1.5 Sistema de comunicación. Las comunicaciones en la empresa se dan en todos los sentidos: verticales, horizontales y diagonales. Predomina la comunicación verbal y poco escrita, lo que en ocasiones puede representar un inconveniente ya que este sistema de excesiva informalidad en ocasiones se traduce en falta de ordenamiento y claridad de mensajes emitidos y recibidos.

3.1.6 Control. No existen unos sistemas de control propiamente dichos en lo referente a la calidad del producto, llevada a cabo directamente por Carlos

Julio García Mancilla, Administrador y propietario del negocio, quien verifica los productos antes de ser enviados a los clientes.

Los horarios que cumplen los funcionarios no tienen una supervisión exactamente definida, aunque indirectamente el administrador-propietario realiza esta supervisión desde su sitio de trabajo.

Los controles a materiales recibidos de proveedores son efectuados por los mismos ebanistas encomendados de elaborar los diferentes productos. Estas revisiones se hacen en el momento de recibir la madera o cualquier otra materia prima y antes de firmar la orden de recibido.

No existe un control de ventas ni se examinan los costos de los productos o elasticidad de los precios. Tampoco se tienen políticas y estrategias para la competencia de precios.

No se tienen indicadores de gestión, ni elementos de control contable como kárdex, libros de contabilidad o indicadores financieros que sirvan de soporte para el diario manejo de la empresa.

3.2 AUDITORIA DE RECURSO HUMANO

3.2.1 Cantidad y calidad del Recurso Humano. La selección de personal es una actividad primordial para el buen desarrollo de los planes de la empresa. En CARPINTERIA ARTECAR EU, el personal vinculado se selecciona por referencia de otros operarios, o por personas conocidas de la empresa. La selección se realiza mediante la presentación de una demostración para verificar si saben realizar el oficio, le indican la remuneración y las condiciones de pago; si el trabajador acepta las

condiciones y desea entrar a laborar, verbalmente se le dan a conocer algunas normas internas y los horarios de trabajo. En esta forma la empresa incorpora el personal, ya que no posee un programa de selección y de inducción. Esta falta de técnica en la selección del personal representa una debilidad para la empresa.

El recurso humano con que cuenta la empresa es de seis empleados, incluye tres ebanistas, el administrador (propietario), un lijador que también realiza labores de mensajería y limpieza y un tallador. El número de personas es escaso respecto a la cantidad de trabajo existente en la empresa. En ocasiones deben quedarse hasta altas horas de la noche terminando pedidos con los cuales ya han adquirido compromisos de entrega. Sin embargo, el número de empleados ha permitido el cumplimiento normal de los compromisos productivos.

3.2.2. Clima de trabajo. En general el clima laboral es bueno en la medida en que se respira un ambiente de camaradería y confianza. Hay integración de los empleados y lazos de amistad, si bien no existe un programa de actividades integradoras propiamente dichas; hay grupos informales, en los cuales está incluido Carlos Julio García Mancilla, propietario del negocio, que desarrollan actividades no laborales basadas en afinidad y entendimiento personal. Cada empleado puede decirse que, al estar en su sitio de trabajo, realmente siente que está en una extensión de su propio hogar.

El trabajador cuenta con dotación para realizar el trabajo, como caretas antipolvo, protector para pegantes y guantes. Los operarios no usan los implementos de seguridad ni observan medidas preventivas en el ejercicio de sus funciones.

Durante el tiempo que la empresa tiene funcionando, solo se ha presentado un caso de accidente grave de trabajo en el cual uno de los ebanistas perdió parcialmente la destreza en su mano izquierda. Este caso fue indemnizado de acuerdo a la ley por la Administradora de Riesgos Profesionales La Equidad y hoy día el funcionario se encuentra aún vinculado a la empresa ya que es uno de los que lleva más tiempo trabajando con Carlos Julio García (22 años) y el sentido de pertenencia no le permite buscar otra modalidad de trabajo.

El grado de escolaridad de los operarios en un 30% es bachillerato y un 70% no ha culminado sus estudios secundarios; pero opinan que dada la actual situación se quedarán con este grado de estudios.

Este factor de clima laboral presenta una marcada debilidad por la carencia de interés por parte de los operarios en observar y mantener las medidas de seguridad industrial.

3.2.3 Capacitación de personal. La organización no ofrece a los trabajadores oportunidad de desarrollo a través de cursos de capacitación, que en la actualidad hay facilidades para acceder a través del SENA o COMFENALCO. A pesar de esto el personal es idóneo en su labor, pero es un hecho latente el conformismo respecto a su capacidad intelectual y de superación personal. La empresa hasta el momento no ha hecho nada para cambiar esta mentalidad que, naturalmente, no es la más conveniente para una organización que desea ser competitiva y líder en el mercado.

3.2.4 Nivel salarial. La estructura salarial se basa principalmente en el cumplimiento de normas legales y no tanto en estudios a fondo del nivel esfuerzo físico y capacidad que implica cada cargo. En el caso de los

ebanistas, su salario va acorde a la producción, pero valorada bajo estándares mínimos. Sin embargo, puede decirse que los salarios son equilibrados en la medida en que son iguales para todos y no hacen distinciones por afinidad con el propietario de la Empresa.

El porcentaje de ganancias para ebanistas y tallador corresponde al 20% de la venta. En el caso del lijador que también realiza labores de aseo y mensajería su salario corresponde al mínimo legal vigente sin prestaciones sociales.

No se presenta inconformismo del personal por el sistema salarial, pero, la Empresa está lejos de tener personal motivado con salarios altos que eleven su nivel de vida.

3.3 AUDITORIA COMPETITIVA Y DE MERCADOS

El proceso de Mercado, tal como lo menciona David Fred¹⁴, comprende: definir, anticipar, crear y cumplir con las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios.

El área de Mercados define todo el aspecto competitivo de la Empresa, al estudiar factores que inciden directamente en la satisfacción de los clientes.

Los factores a analizar para Carpintería Artecar EU son:

- ü Tipos de Mercados
 - ü Descripción de Clientes
-

¹⁴ Fred R. David. La Gerencia Estratégica 9ª Reimpresión

- ü Análisis de satisfacción de los Clientes
- ü Compras
- ü Ventas
- ü Acciones de post-venta
- ü Planificación de servicios

3.3.1 Tipos de Mercados. La Carpintería Artecar EU, vende sus productos en el sector comprendido a los barrios Caldas, La Libertad y La Pedregosa, así como a algunos almacenes de la Capital Santandereana. Las ventas que se hacen a negocios de la Costa Atlántica no pueden considerarse un mercado propiamente conformado ya que se trata en realidad de tan sólo un almacén al que se le esta vendiendo.

La Mueblería en general de la Empresa se está distribuyendo a estratos 3 y 4 que son los existentes en los barrios del sur pertenecientes al área de Bucaramanga y estratos 5 y 6 correspondientes a los sitios en los cuales se encuentran los clientes representados en personas jurídicas.

Puede decirse que el mercado en que se mueve ARTECAR EU no es de gran solvencia económica, pero son personas que tienen cierto grado de estabilidad laboral y financiera.

3.3.2 Descripción de Clientes. Los clientes de la empresa están segmentados en tres grupos diferentes:

- Almacenes: Clásicos CG, Muebles Bien Hechos, Zíngaro; en donde se ofrecen todo tipo de muebles, comedores y juegos de alcoba. Estan ubicados en los sectores de Cabecera y centro de Bucaramanga.

- **Personas Naturales:** personas mayores de edad, principalmente de los barrios Caldas, La Libertad y La Pedregosa; que se acercan al negocio y hacen sus pedidos. Es importante destacar que dentro de este tipo de clientes se cuenta con un grupo de más o menos diez personas que hacen pedidos constantes y por lo tanto se les puede considerar como clientes fieles a la organización.
- **Cientes Lejanos:** Almacen Galaxy, ubicado en Barranquilla, que a pesar de hacer pedidos constantemente y en volúmenes altos, generan algunas dificultades al pagar contra entrega con cheques posfechados, sin dar anticipo, provocando así inconvenientes para la compra de materia prima.

3.3.3 Análisis de satisfacción de los clientes. Para determinar el grado de satisfacción de los clientes para con la organización se realizó un sondeo de opinión para dos tipos de clientes: personas naturales y personas jurídicas (almacenes del área de Bucaramanga).

Se les preguntó sobre: tipo de mueblería preferida, grado de satisfacción con los precios, opinión sobre la atención prestada, fallas encontradas en productos, tipo de madera preferido, opinión sobre los diseños, sugerencias para la empresa y perspectiva de compra futura (ver Anexo E).

Los clientes reales de Carpintería Artecar EU optan principalmente por la compra de comedores y muebles de sala. Consideran adecuados los precios ofrecidos por la empresa y la atención es considerada entre buena y excelente por puntualidad y buen servicio. En algunas ocasiones la pintura no es la más adecuada (puede descascararse por contactos leves) y otras veces se foguea (queda con partículas al aplicar la laca). Los diseños son considerados excelentes y la madera que más gusta es el cedro por sus

resistencia al gorgojo. La única sugerencia que hacen los clientes de la Empresa tiene que ver con mejorar la durabilidad de la pintura y, afirman en su mayoría, que desean seguir comprando a Carpintería Artecar EU sus productos de mueblería.

3.3.4 Compras. Las compras se efectúan a crédito y al contado con condiciones de pago específicas según el proveedor:

- Ardisa y Madercoop: se compra a crédito pagadero a treinta días y en ocasiones de contado. Los materiales adquiridos allí son, triplex, tablex, pegante blanco y madecor.
- Dimitri Yepes: se compra a crédito pagadero a treinta días y en ocasiones de contado; grecas, herrajes, filetes, chapillas, incrustaciones, pegante amarillo y resinas.
- Ferretería la Paz y el Sol: se compra de contado, clavos, puntillas, pegantes, rieles, herramientas de mano, herrajes, lija, entre otros.
- Jairo Suárez: se le compra a crédito, pagadero a treinta y a cuarenta y cinco días; cedro y mónco.oro.
- Depósito la 24: se le compra de contado, cedro, flormorado, guayacán y monco.oro.

En general las compras se realizan en un 60% a crédito y un 40% de contado.

3.3.5 Ventas. Se trabajan diferentes sistemas de ventas, según sea el cliente y su nivel de confianza para con la Empresa.

- **Clientes comunes:** Personas naturales del sector, cancelan el 50% cuando hacen el pedido y el 50% en el momento de la entrega
- **Clientes lejanos:** Almacenes ubicados en Barranquilla, se les cobra contra-entrega a un mes (entregan el cheque a un mes y pagan el 6% por el cambio del cheque).
- **Almacenes:** Cancelan el pago de los muebles contra-entrega, expiden letras de cambio a 30 y 45 días. Pagan adicionalmente el valor por el cambio.

Cuadro 24 VENTAS ULTIMOS CINCO AÑOS DE ARTECAR EU

AÑO	VENTAS
1999	\$ 76.000.000.00
2000	\$ 87.000.000.00
2001	\$ 95.000.000.00
2002	\$105.000.000.00
2003	\$110.000.000.00

Fuente: Propietario de la Carpintería Artecar EU

3.3.6 Acciones de post-venta. La empresa no cuenta con un servicio de post-venta. El cliente adquiere el producto en la misma carpintería, el cual es entregado en la fecha estipulada. Hasta ahí llega la acción y supervisión de la empresa, convirtiéndose este aspecto en una debilidad ya que obviamente las empresas actuales deben estar totalmente enfocadas al servicio del cliente y por tanto hacer un seguimiento de cotizaciones, reclamos, servicios post-ventas y sugerencias.

3.3.7 Planificación de Servicios. Se efectúan los pedidos por parte de los diversos clientes. Acorde a una estructura de procesos y tiempos previamente definidos para cada tipo de producto se determina un intervalo de tiempo en el que se compromete la Carpintería Artecar EU a entregar el pedido totalmente terminado. Dentro de este plazo promedio, según el artículo, se prevé el tiempo de secado de la madera, ya que normalmente el requerimiento de materiales se hace con base en los pedidos y la madera no es entregada lista para usar.

3.4 AUDITORIA DE PRODUCCIÓN

Tal como lo menciona David Fred¹⁵; una operación de manufactura transforma o convierte insumos tales como materia prima, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos terminados.

La Carpintería Artecar EU, transforma la materia en productos terminados correspondientes a: muebles de sala, vitrinas, comedores, sillas, consolas, camas, mesas, bases para mesas, etc.

Los factores a analizar para Carpintería Artecar EU, son:

- Producto
- Capacidad
- Proceso
- Distribución de planta
- Seguridad industrial
- Calidad

¹⁵ Ibid. P. 166

3.4.1 Producto. Los productos fabricados son de excelente calidad y presentan diseños variados para cada tipo de gustos. Tanto en su parte de diseño, pintura y resistencia, puede decirse que representan estos productos un gran potencial competitivo al combinar todos los factores claves que un cliente normal puede esperar de un artículo de mueblería.

Cada parte de los productos ofrecidos es pulida y tratada con esmero, conformando un todo armónico y de buen gusto.(Ver Anexo F).

Lo anterior es corroborado a través de las opiniones de los clientes reales, que en general están conformes con la calidad y diseños de los productos, así como con la atención ofrecida por la empresa.

3.4.2 Capacidad. La capacidad instalada puede decirse que es estrictamente adecuada para el volumen de ventas que se maneja. Sin embargo, es algo insuficiente en el momento en que se quiera abrir nuevos mercados, ya que en realidad no puede decirse que haya una gran inversión en maquinaria y costos fijos, lo que genera un bajo apalancamiento operativo.

La capacidad utilizada es de más del 80% de la capacidad instalada. En el momento actual, no existe posibilidad de ampliar la producción y en esta medida no se pueden incrementar las ventas ni la oferta de los productos. Debido a lo anterior, la perspectiva de ampliar mercados para la Empresa está supeditada a una ampliación de los activos fijos y de la capacidad productiva en mano de obra.

3.4.3 Proceso

Proceso Productivo: el proceso en sí es ordenado y especializado. Cada parte de los productos ofrecidos es transformado de manera hábil por los ebanistas, con herramientas adecuadas. Se presentan algunas dificultades en el esquema del proceso productivo que, por un lado, puede alargar los tiempos de producción y generar algún despilfarro de materiales, especialmente de madera. En general, el proceso es adecuado y hasta cierto punto está fijado sobre estándares de tiempo promedio para la realización de cada fase del proceso productivo.

Flujograma de proceso productivo (Ver Anexo G).

Proceso Administrativo. Realización de la cotización, se recibe el pedido, previa autorización de la cotización; estudio de la materia prima para determinar el material requerido; elaboración de las diferentes órdenes de compra a los proveedores locales de las materias primas; inspección de entrada de materia prima; proceso de producción; inspección del producto terminado; entrega de producto al cliente.

Flujograma de proceso administrativo (Ver Anexo H).

En general el proceso es eficiente y ordenado.

3.4.4 Distribución de planta. Las máquinas no están distribuidas de manera que el proceso se desarrolle en forma sincrónica, ya que el proceso en sí, implica un recorrido de distancias innecesariamente largo entre cada una de las fases (corte, armado y lijado) (Anexo I).

3.4.5 Seguridad Industrial. La Empresa no cuenta con un estudio y medidas de seguridad industrial. A lo largo de los últimos años se han presentado diversos accidentes, especialmente con las sierras, que han ocasionado incapacidades parciales para los empleados afectados. Estos han continuado trabajando pero han disminuido su rendimiento a causa de los daños físicos sufridos. No existen, así mismo, elementos que fomenten la salud de los ebanistas, teniendo en cuenta el ambiente en que trabajan. Se siguen sin embargo algunas pautas generales que tratan de minimizar riesgos a través de sugerencias previas a cada ebanista.

3.4.6 Calidad. Aunque en general el producto es de excelente calidad, no existe un programa organizado de fomento y control de la calidad de los productos. El esquema manejado se basa en revisiones efectuadas por CARLOS JULIO GARCIA MANCILLA y por el buen criterio de los ebanistas que son personas preparadas y experimentadas. No hay estudios específicos de especialización de funciones y manejo detallado de cada fase del proceso productivo, que permita garantizar un mismo estándar de calidad para todos y cada uno de los productos ofrecidos.

3.5 AUDITORIA FINANCIERA

La Empresa no lleva contabilidad por pertenecer al régimen simplificado, sólo existen registros de anotaciones en el libro fiscal exigido por la DIAN. Dado lo anterior no se puede trabajar con cifras históricas y exactas en cuanto a balances y razones financieras.

Para realizar el balance general y estado de resultados, se trabajará con los inventarios al 31 de diciembre de 2003 y con información facilitada por el Señor Calor Julio García Mancilla.

BALANCE GENERAL – CARPINTERIA ARTECAR EU

A DICIEMBRE 31 DE 2003

CUENTAS	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVOS		
Disponible		\$12.700.000.00
Caja	\$12.700.000.00	
DEUDORES		\$14.464.000.00
Clientes Nacionales	\$14.464.000.00	
INVENTARIOS		\$ 3.100.000.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$30.264.000.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$24.500.000.00
Maquinaria y Equipo	\$24.500.000.00	
TOTAL ACTIVO BRUTO		\$54.764.000.00
Depreciación Acumulada	\$ 2.450.000.00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$22.050.000.00
TOTAL ACTIVOS		\$52.314.000.00
PASIVOS		\$ 2.700.000.00
Proveedores		
Nacionales	\$ 2.700.000.00	
Obligaciones Financieras		\$ 3.120000.00
Acreedores Bancos	\$ 3.120.000.00	
TOTAL PASIVO		\$ 5.820.000.00
PATRIMONIO		
Capital Social		\$20.230.000.00
Utilidades		\$26.264.000.00
TOTAL PATRIMONIO		\$46.494.000.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$52.314.000.00

**ESTADO DE RESULTADOS – CARPINTERIA ARTECAR EU
A DICIEMBRE 31 DE 2003**

CUENTA	VALOR
Ingresos Operaciones	
Ingreso operacional por venta de mueblería	\$110.000.000.00
Ventas Brutas	\$110.000.000.00
COSTOS	
MODA	\$ 27.984.000.00
Materia Prima	\$ 34.00.000.00
CIF	\$ 13.500.000.00
TOTAL COSTOS	\$ 75.484.000.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 34.516.000.00
GASTOS	
Gastos de Administración	
Gastos Financieros	\$ 6.380.000.00
Gastos de Salud y Riesgos Profesionales	\$ 624.000.00
TOTAL GASTOS	\$ 1.248.000.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 8.252.000.00
	\$ 26.264.000.00

3.5.1 Razones de Rentabilidad

Margen bruto de ganancias

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{MB} = \frac{34.516.000}{110.000.000} \times 100 = 31.37\%$$

La utilidad bruta del año 2003 fue del 31.37%, es decir, cada peso vendido por la empresa generó una utilidad de \$0.313. Este margen de utilidad es altamente satisfactorio al demostrar que los costos de la CARPINTERIA ARTECAR EU son equilibrados y acordes a las ventas.

Margen de operación

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$\text{MB} : \frac{26.264.000}{110.000.000} \times 100 = 23.87\%$$

Este margen indica que por cada peso que CARPINTERIA ARTECAR EU vendió en el año 2003, obtuvo una utilidad de \$0.238. el indicador es alto y satisfactorio para la Empresa ya que muestra una utilidad elevada sobre las ventas, especialmente si se toman en cuenta las bajas utilidades porcentuales obtenidas por la organización en el momento actual.

Rentabilidad con relación al capital

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$R = \frac{26.264.000}{46.494.000} \times 100 = 56.48\%$$

Este resultado indica que el Señor Carlos Julio García Mancilla, propietario de CARPINTERIA ARTECAR EU, obtuvo una utilidad de \$0.564 por cada peso invertido en capital. El indicador es bastante elevado y satisfactorio para la empresa.

Rentabilidad con relación a la inversión

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}} \times 100$$

$$R: \frac{26.264.000}{54.764.000} \times 100 = 47.95\%$$

Este resultado indica que el dueño de CARPINTERIA ARTECAR EU obtiene una utilidad de \$0.479 por cada peso invertido. Esta rentabilidad es satisfactoria para la Empresa.

3.5.2 Razones de liquidez. La liquidez de la empresa mide la habilidad para generar fondos suficientes para cancelar sus obligaciones en el corto plazo.

- Razón Corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

$$Rc : \frac{30.264.000}{5.820.000} = 5.2$$

La relación es de 1:5.2. Es decir, por cada \$1 que se debe en el corto plazo se tienen \$5.2 en activos corrientes para cumplir con esa obligación.

- Razón Acida: $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$

$$RA : \frac{30.264.000.00 - 3.100.000}{5.820.000} = 4.6$$

Siendo esta prueba la que indica la disponibilidad de lo que tiene la Empresa para cancelar las deudas en el corto plazo, el resultado es excelente ya que se dispone en efectivo de \$4.6 por cada peso adeudado.

3.5.3 Razones de endeudamiento. Este porcentaje muestra a la Empresa los fondos proporcionados por sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

$$E : \frac{5.820.000}{52.314.000} \times 100 = 11.12\%$$

El endeudamiento es de tan sólo el 11.12%. Es bastante satisfactorio para la CARPINTERIA ARTECAR EU, y genera credibilidad y confianza para los proveedores.

3.5.4 Comportamiento de los costos. Teniendo en cuenta que el total del personal operativo (ebanistas) trabajan con sueldo basado en el porcentaje sobre la producción, se entiende que la mano de obra directa es netamente variable. Así mismo, los materiales, que por naturaleza son costos variables, se piden de acuerdo a los requerimientos que van surgiendo. Esto constituye un punto a favor, ya que existe la proporcionalidad entre costos e ingresos. Es decir, si no se produce tampoco se generan mayores costos. Sin embargo, este hecho minimiza la posibilidad de crecimiento.

3.5.5 Control financiero. Las entradas y salidas de dinero tienen un registro muy sencillo en libros. En ocasiones no se llevan todos los controles de gastos, o lo correspondiente a costos indirectos de fabricación, como en el

caso de la depreciación correspondiente a las máquinas y herramientas de producción.

Muy frecuentemente los ingresos percibidos con plazos de financiación presentan alguna dificultad en su cobro sin que se instauren medidas que controlen y solucionen este tipo de situaciones.

3.5.6 Flujo de caja

Flujo de caja a Diciembre 31 de 2003 – CARPINTERIA ARTECAR EU

INGRESOS

Saldo inicial de caja	\$ 27.700.000.00
Ventas de contado	\$ 95.536.000.00
Total Ingresos	\$108.236.000.00

EGRESOS

Materiales directos	\$ 34.000.000.00
Mano de Obra Directa	\$ 27.984.000.00
CIF	\$ 13.500.000.00
Pago cuota bancaria	\$ 1.440.000.00
Gastos de administración	\$ 6.380.000.00
Gastos Financieros	\$ 624.000.00
Gastos Varios	\$ 1.248.000.00
TOTAL EGRESOS	\$ 85.176.000.00
Total Ingresos – Egresos	\$ 23.060.000.00

El flujo de caja de CARPINTERIA ARTECAR EU presenta un excelente saldo positivo de \$23.060.000.00, indicando esto que hay un adecuado disponible para inversiones.

3.6 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO O PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.6.1 Selección del grupo estratégico. Fue conformado por el administrador propietario de la Empresa, el ebanista de mayor confianza y tiempo de vinculación con la empresa y los autores del proyecto.

3.6.2 Lluvia de ideas. Todos los factores internos que intervienen considerablemente en las actividades de la Empresa para el eficiente desarrollo productivo y prestación del servicio. Con base en lo anterior el grupo seleccionó los siguientes ítems:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Sistema de contratación
- Sistema de comunicación
- Control
- Cantidad y calidad del recurso humano
- Clima de trabajo
- Capacitación del personal
- Nivel salarial
- Tipos de mercados
- Descripción de clientes
- Análisis de satisfacción de clientes

- Compras
- Ventas
- Acciones de post-venta
- Producto
- Capacidades de planta
- Proceso
- Distribución de planta
- Seguridad industrial
- Calidad
- Razones de rentabilidad
- Razones de liquidez
- Razones de endeudamiento
- Comportamiento de los costos
- Control financiero
- Flujo de caja

3.6.3 Selección de fortalezas y debilidades

Forma de calificación. Se seleccionaron veintiocho variables y se les fijó un porcentaje de 1 a 10 siendo 1 el menor (debilidades) y 10 el máximo (fortaleza alta). Cada una de las cuatro personas calificadoras (administrador – propietario, ebanista de más confianza, y autores del proyecto) calificó individualmente y al final se hizo sumatoria de todas las personas en cada una de las variables, dando como resultado lo siguiente:

Cuadro 25. Variable capacidad Gerencial

VARIABLE	PUNTAJE
1. Planeación	20
2. Organización	21
3. Dirección	30
4. Sistema de contratación	24
5. Sistema de comunicación	23
6. Control	18

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 26. Variable de Recurso Humano

VARIABLE	PUNTAJE
7. Control y calidad del Recurso Humano	36
8. Clima de trabajo	34
9. Capacitación del personal	18
10. Nivel salarial	24

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 27. Variable de Mercados

VARIABLE	PUNTAJE
11. Tipos de Mercado	26
12. Descripción de Clientes	24
13. Análisis de satisfacción de clientes	36
14. Compras	28
15. Ventas	24
16. Acciones Post-ventas	16

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 28. Variable de Producción

VARIABLE	PUNTAJE
17. Producto	38
18. Capacidad de Planta	27
19. Proceso	28
20. Distribución de planta	22
21. Seguridad industrial	18
22. Calidad	30

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 29. Variable Financiera

VARIABLE	PUNTAJE
23. Razones de Rentabilidad	38
24. Razones de Liquidez	37
25. Razones de endeudamiento	34
26. Comportamiento de los costos	30
27. Control Financiero	24
28. Flujo de Caja	35

Fuente: autores del proyecto

Análisis de Pareto

- Puntaje Máximo (fortaleza alta): razones de rentabilidad y producción, 38 puntos.
- Puntaje mínimo (debilidad): acciones de post-venta, 16 puntos

Para tomar las fortalezas y debilidades extremas se partirá del máximo y mínimo puntajes así:

- Puntaje máximo: $38 - 5 = 33$ puntos (se tomaran las variables con puntajes iguales o superiores a 33 puntos)
- Puntaje mínimo: $16 + 5 = 21$ puntos (se tomaran las variables con puntajes iguales o inferiores a 21 puntos).

Selección de las subvariables y sus respectivos puntajes

Cuadro 30 Subvariables y puntajes

Subvariable	Puntaje
1. Planeación	20
2. Organización	21
3. Control	18
4. Cantidad y calidad de personal	36
5. Clima de trabajo	34
6. Capacitación del personal	18
7. Análisis de satisfacción de clientes	36
8. Acciones de post-venta	16
9. Producto	38
10. Seguridad Industrial	18
11. Razones de rentabilidad	38
12. Razones de liquidez	37
13. Razones de endeudamiento	34
14. Flujo de caja	35

Fuente: autores del proyecto

Ordenando las variables de menor a mayor con sus respectivas ponderaciones se obtiene:

Cuadro 31. Variables y ponderación ordenadas de menor a mayor

Subvariable	Puntaje	Ponderación
1. Acciones de post-venta	16	0.04
2. Control	18	0.045
3. Capacitación del personal	18	0.045
4. Seguridad industrial	18	0.045
5. Planeación	20	0.05
6. Organización	21	0.053
7. Razones de endeudamiento	34	0.085
8. Clima de trabajo	34	0.085
9. Flujo de caja	35	0.087
10. Cantidad y calidad del personal	36	0.090
11. Análisis de satisfacción de clientes	36	0.090
12. Razones de liquidez	37	0.093
13. Producto	38	0.096
14. Razones de rentabilidad	38	0.096
TOTAL	399	1

Fuente: autores del proyecto

Etapas de clasificación de intensidad alta o baja

- ü Si la debilidad es alta su intensidad es 1
- ü Si la debilidad es baja su intensidad es 2
- ü Si la fortaleza es alta su intensidad es 4
- ü Si la fortaleza es baja su intensidad es 3

Cuadro 32. Clasificación de Intensidad

SUBVARIABLES	PUNTAJE	INTENSIDAD
1. Acciones de post-venta	2	Debilidad débil
2. Control	1	Debilidad alta
3. Capacitación del personal	2	Debilidad baja
4. Seguridad industrial	2	Debilidad baja
5. Planeación	1	Debilidad alta
6. Organización	2	Debilidad baja
7. Razones de endeudamiento	3	Debilidad baja
8. Clima de trabajo	3	Fortaleza baja
9. Flujo de caja	3	Fortaleza débil
10. Cantidad y calidad del personal	4	Fortaleza alta
11. Análisis de satisfacción de clientes	4	Fortaleza alta
12. Razones de liquidez	4	Fortaleza alta
13. Producto	4	Fortaleza alta
14. Razones de rentabilidad	4	Fortaleza alta

Fuente: autores del proyecto

3.6.4 Matriz de evaluación de factor interno

Cuadro 33 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Factores	Intensidad (2)	Ponderación (3)	Resultados Ponderados 2*3
<u>DEBILIDADES</u>			
1. Acciones de Post-venta	2	0.04	0.08
2. Control	1	0.045	0.09
3. Capacitación del personal	2	0.045	0.09
4. Seguridad industrial	2	0.045	0.09
5. Planeación	1	0.05	0.1
6. Organización	2	0.053	0.106
<u>FORTALEZAS</u>			
7. Razones de endeudamiento	3	0.085	0.246
8. Clima de trabajo	3	0.085	0.246
9. Flujo de caja	3	0.087	0.261
10. Cantidad y calidad del personal	4	0.090	0.36
11. Análisis de satisfacción de clientes	4	0.090	0.36
12. Razones de liquidez	4	0.093	0.372
13. Producto	4	0.096	0.384
14. Razones de rentabilidad	4	0.096	0.384
Total			3.074

Fuente: autores del proyecto

En general puede decirse que la matriz arroja un resultado de fortaleza débil, al tener un puntaje de 3.074. Este resultado está determinado por las excelentes razones financieras, adecuado y satisfecho personal y flujo de caja.

3.7. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ PCI

Matriz de evaluación que resume las debilidades y fortalezas de la Administración, Mercado, finanzas, Producción y Recursos Humanos.

Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Mediante el uso de juicios subjetivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Humberto Pradilla¹⁶ con el siguiente orden:

PASO 1: identificación de fortalezas y debilidades

PASO 2: asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores claves representan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas.

¹⁶ PRADILLA A, Humberto. Planeación Estratégica. Bucaramanga: IREDI-UIS, 1994. p. 78.

PASO 3: asignar una clasificación de 1ª a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad (1.0) una debilidad menor (2.0) una fortaleza menor (3.0) y una fortaleza importante (4.0)

PASO 4: multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

PASO 5: sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Cuadro 34. Ponderación del factor P.C.I

FACTOR	PONDERACION
Capacidad directiva	20%
Capacidad competitiva	20%
Capacidad productiva	20%
Capacidad financiera	20%
Capacidad de recurso humano	20%

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 35. Matriz PCI, Carpintería ARTECAR EU

VARIABLES	PONDERACION	VARIABLES				PONDERACION TOTAL
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Planeación	0,25	X				0,25
Organización	0,2	X				0,2
Sistema de Contratación	0,05		X			0,1
Dirección	0,2				X	0,8
Sistema de Comunicación	0,05			X		0,15
Control	0,25	X				0,25
TOTAL						1,75

VARIABLES	PONDERACION	VARIABLES				PONDERACION TOTAL
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO						
Cantidad y calidad del Recurso Humano	0,3			X		0,9
Clima de trabajo	0,3				X	1,2
Capacitación	0,2		X			0,4
Nivel Salarial	0,2		X			0,4
TOTAL						2,9
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Tipos de mercados	0,15			X		0,45
Análisis de satisfacción Clientes	0,3				X	1,2
Descripción de clientes	0,15			X		0,45
Compras	0,1			X		0,3
Ventas	0,2				X	0,8
Acciones Post-Ventas	0,1		X			0,2
TOTAL						3,4
CAPACIDAD PRODUCTIVA						
Producto	0,2			X		0,6
Capacidad	0,2		X			0,4
Procesos	0,2			X		0,6
Seguridad industrial	0,1	X				0,1
Calidad	0,2		X			0,4
Distribución de planta	0,1		X			0,2
TOTAL						2,3
CAPACIDAD FINANCIERA						
Razones de rentabilidad	0,2				X	0,8
Razones de Liquidez	0,2				X	0,8
Razones de Endeudamiento	0,2				X	0,8
Comportamiento de los costos	0,15			X		0,45
Control Financiero	0,15		X			0,3
Flujo de caja	0,1			X		0,3
TOTAL						3,45

Fuente: Autores del proyecto

A todos los factores se les otorgó igual ponderación, considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa.

La capacidad directiva obtuvo una ponderación de 1,75; indicando una debilidad moderada, hecho ocasionado especialmente por los pésimos sistemas de planeación, organización y control.

La capacidad de recurso humano obtuvo una ponderación de 2,9; indicando una fortaleza débil. Este hecho estuvo motivado especialmente por el excelente personal y clima de trabajo.

La capacidad productiva obtuvo una ponderación de 2,3, lo que indica que es una debilidad débil. Esto debido a las deficiencias en capacidad de distribución de planta, seguridad industrial y control de calidad.

La capacidad competitiva obtuvo una ponderación de 3,3; indicando este puntaje una fortaleza moderada. Los factores que propiciaron especialmente este puntaje fueron la adecuada satisfacción de clientes y las ventas.

La capacidad financiera obtuvo una ponderación de 3,45; por lo que puede decirse que constituye una fortaleza moderada. Las excelentes razones de rentabilidad, liquidez y de endeudamiento fueron las variables que propiciaron este puntaje.

Cuadro 36. Resumen del análisis interno

FACTOR	PONDERACIÓN	PUNTAJE	RESULTADO
Capacidad directiva	0.2	1.75	0.35
Capacidad de recurso humano	0.2	2.90	0.58
Capacidad competitiva	0.2	3.40	0.68
Capacidad productiva	0.2	2.30	0.46
Capacidad financiera	0.2	3.45	0.69
Total			2.76

Fuente: autores del proyecto

El análisis interno se observa con predominio de fortalezas y, tomando en cuenta que el puntaje comprendido entre 2 y 3 marca el límite entre debilidad débil y fortaleza débil, puede decirse que al ser de 2.76 la calificación (algo por encima de la media 2.5) está más próximo a ser fortaleza que a ser debilidad.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para lograr el direccionamiento de la empresa hacia el futuro, se parte del análisis de la información interna y externa para, a través de esta evaluación de la situación actual, determinar los mejores y mayores objetivos para la organización. Este logro de objetivos se consigue creando elementos claves como Misión, Visión, Políticas, Procedimientos, Estrategias, Principios Corporativos y en esta medida anticipar el futuro y tomar decisiones.

Algunas de las preguntas claves para desarrollar un adecuado direccionamiento estratégico son: ¿dónde está la empresa actualmente? ¿Cómo está la competencia? ¿A dónde se quiere llegar? ¿A dónde se puede llegar? ¿Se ha logrado crecimiento? ¿Qué pasaría si la empresa no cambia?

Para el caso de CARPINTERIA ARTECAR EU, el vislumbrar un horizonte de tiempo y hacer adecuaciones a la estructura de la empresa para anticipar el futuro, es un concepto totalmente nuevo y que amerita un gran esfuerzo, no sólo en aspectos financieros y organizacionales, sino también en lo referente a cambiar de una manera radical el pensamiento cortoplacista de sus funcionarios para forjar una mentalidad de trabajo a largo plazo.

4.1 MISION

La misión hace parte del plan estratégico y debe reflejar la interacción de la organización con clientes, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente.

La misión constituye también una finalidad, ya que representa la concepción implícita de la razón de ser de la Empresa y debe ser un compromiso compartido por todos en la organización.

4.1.1 Componentes de la Misión. La misión debe involucrar algunos de estos componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, efectividad conciliadora, objetivos de la organización, responsabilidad como ciudadano corporativo, deberes y derechos de los colaboradores, para qué existe la empresa, prioridades, valores y calidad inspiradora.

4.1.2 Objetivos de la Misión. Comunicar sentimientos, motivar y guiar a los integrantes de la organización, comprometer a la acción, constituirse en la parte más pública del plan estratégico.

4.1.3 Formulación de la Misión para CARPINTERIA ARTECAR EU

Objetivos

- Formular la Misión para la CARPINTERIA ARTECAR EU.
- Contar con unanimidad de criterios entre todos los funcionarios de la empresa, para plasmar la verdadera esencia de la organización.
- Dar a conocer a fondo, al personal de la empresa, sobre todo lo que conlleva el establecimiento de una misión institucional.
- Forjar verdadera integración, guía y compromiso en cada uno de los funcionarios de la CARPINTERIA ARTECAR EU.

MISION

CARPINTERIA ARTECAR EU, es una Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de mueblería y artículos de madera en general, para el hogar. La satisfacción de los clientes, población y empresas ubicadas en el área de Bucaramanga, constituye la prioridad de todo el valioso recurso humano, buscando siempre la excelencia y crecimiento a través de la eficiencia administrativa, de servicio e innovación productiva.

ELEMENTOS INVOLUCRADOS EN LA MISION PLANTEADA:

- Clientes.
- Mercado.
- Productos.
- Para qué existe la empresa.
- Prioridades.
- Responsabilidad como ciudadano corporativo.
- Calidad inspiradora.
- Valores.

4.2 VISION

Consiste en predecir cómo será la empresa en el futuro, tanto para propietarios, como para empleados, clientes y proveedores. Debe ser consecuente con los valores y convicciones del equipo administrativo.

4.2.1 Características de la Visión

- Ser formulada por el grupo estratégico.

- Debe tener un horizonte estratégico.
- Debe ser integradora.
- Detallar los logros que se esperan alcanzar.
- Ser realista.
- Debe ser difundida interna y externamente.
- Fácil de recordar.
- Inspiradora de retos o desafíos para lograrlos.
- Ser consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Permite la flexibilidad y creatividad cuando se ejecuta.

4.2.2 Elementos para comunicar la Visión

- Portafolio de servicios.
- Cartas de ofrecimiento.
- Informes anuales.
- Cartelera.
- Juntas de personal.
- Tarjetas de presentación.
- Manuales para los empleados.
- Inducción a los empleados nuevos.
- Publicaciones internas.

4.2.3 Formulación de la Visión para CARPINTERIA ARTECAR EU

OBJETIVOS

- Formular la visión para la Carpintería Artecar EU.

- Lograr la participación y compromiso de todos los funcionarios de la empresa en la consecución del logro del horizonte trazado a través de la visión.
- Difundir la Visión a empleados, clientes y público en general.
- Fijar un horizonte de tiempo a cinco años.

VISION

En los próximos cinco años, CARPINTERIA ARTECAR EU, se constituirá en uno de los mayores proveedores de muebles y enseres para almacenes y hogares de Bucaramanga, con cobertura incremental para toda el área metropolitana de la ciudad; basados en principios de calidad, cumplimiento y buen servicio.

Características de la Visión propuesta:

- Horizonte de tiempo a cinco años.
- Realce de valores corporativos.
- Proyección de la empresa en cuanto a su alcance geográfico futuro.
- Fijación del logro a alcanzar.
- Realista.

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Responsabilidad Empresarial:** CARPINTERIA ARTECAR EU, tiene como principio cumplir a cabalidad con todo tipo de compromisos adquiridos,

de tal manera que el nombre de la empresa sea garantía de responsabilidad y cumplimiento.

- **Competitividad:** el liderazgo en el mercado será la pauta que guiará todo el manejo administrativo, operativo y comercial, a través del mejor y mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- **Responsabilidad Social:** como representantes de CARPINTERIA ARTECAR EU, debe observarse una actitud de apoyo a esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad a través de la generación de empleo y la conservación y mantenimiento de los recursos naturales.
- **Valores Morales:** cada miembro de la empresa deberá observar un comportamiento en el ámbito laboral, social y familiar que lo haga ejemplo de rectitud y don de gente, ante la sociedad.
- **Sentido de pertenencia:** cada funcionario de la empresa sentirá que CARPINTERIA ARTECAR EU, es su segundo hogar, y que, el crecimiento de ésta será siempre proporcional a su propio crecimiento personal.
- **Importancia del recurso humano:** CARPINTERIA ARTECAR EU, entiende que su más valioso recurso es el humano y, de acuerdo a esto, basa su manejo de personal con la participación de cada miembro de la organización en las decisiones que los afectan como individuos y como grupos de trabajo.
- **Productividad:** esta es condición para la permanencia y crecimiento de la empresa. Ser productivos garantiza competitividad en el mercado y, por tanto, éxito de la organización. A su vez, genera una rentabilidad que

asegura el desarrollo integral y mejor nivel de vida para todos los miembros de la empresa.

- **Conservación del medio ambiente:** CARPINTERIA ARTECAR EU, está comprometida en la preservación del medio ambiente, partiendo de la primicia de estabilidad agro-ecológica o agroforestal necesaria para elevar el nivel de vida de la población, que tiene como fundamento la conciencia ciudadana sobre necesidad de pureza en la visual, auditivo y medios físicos en general.
- **Innovación:** la empresa propende por la búsqueda constante de mejora de sus productos, a través del estudio de gustos de las personas y la consecuente innovación que los satisfaga de una manera más completa.
- **Atención al cliente:** el cliente siempre tiene la razón y, por tanto, sus observaciones y sugerencias se toman en cuenta como retroalimentación que permita a la empresa mejorar a través del tiempo.
- **Calidad:** la excelencia de los productos es la norma general que guía a la organización en todo momento y, junto con la adecuada atención, constituyen la mentalidad que mueve a la empresa y sus integrantes a procurar ser cada día mejores.
- **Lealtad y transparencia frente a la empresa:** característica fundamental de cada funcionario de CARPINTERIA ARTECAR EU, para lograr un mejoramiento continuo. Cada uno asumirá sus responsabilidades y trabajará en equipo para lograr objetivos comunes.

4.4 CONSTRUCCIÓN DE LAS MATRICES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.4.1 Elaboración de la Matriz DOFA. Este tipo de herramienta se fundamenta en la información proveniente de las matrices de evaluación interna – externa y en la de perfil competitivo. El manejo de las debilidades y fortalezas internas confrontadas con las amenazas y oportunidades externas origina alternativas y estrategias factibles.

La Matriz DOFA, es una herramienta de formulación de alternativas estratégicas que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. F.O, D.O, F.A Y D.A.

- **F.O:** significa usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- **D.O:** aprovechar las oportunidades externas para mejorar las debilidades internas.
- **F.A:** aprovechar las fortalezas internas para minimizar el impacto de las amenazas del entorno.
- **D.A:** vencer las debilidades internas y eludir las amenazas mediante estrategias defensivas.

Existen tres elementos importantes dentro del desarrollo de estrategias para una empresa:

- Identificar una ventaja competitiva de la organización.

- Identificar un nicho o segmento de mercado compatible con la visión de la empresa.
- Encontrar cómo ensamblar las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que estén al alcance.

Los factores trascendentales a tener en cuenta son:

- **Lista de Fortalezas Internas Claves**

- ü Excelente Dirección y clima de trabajo.
- ü Adecuados márgenes de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.
- ü Excelencia y variedad de productos.
- ü Clientes satisfechos.
- ü Adecuado sistema de compras y ventas.
- ü Experiencia del recurso humano.

- **Lista de Debilidades Decisivas**

- ü No existen sistemas de planeación, organización y control.
- ü Deficiente sistemas de capacitación y nivel salarial.
- ü Deficiencias en sistemas de control de calidad y control financiero.
- ü Deficiencias en capacidad y distribución de planta.
- ü Se requiere un mayor control de la calidad.

- **Lista de Oportunidades Externas Importantes**

- ü Adecuadas tendencias y preferencias de la demanda potencial.
- ü Baja satisfacción de los consumidores con los productos.

- ü Poco surgimiento de nuevas industrias.
- ü Favorables hábitos de consumo y moda de la población en general.
- ü Adecuada tecnología disponible para mejorar equipos de producción
- ü Excelencia y variedad de materias primas disponibles.

- **Lista de Amenazas**

- ü Reforma tributaria lesiva para las empresas.
- ü Apertura económica.
- ü Competidores actuales con gran aceptación por los consumidores.
- ü Inestabilidad e las políticas fiscales.
- ü Terrorismo y contrabando.
- ü Poco poder adquisitivo de los consumidores.

Cuadro 37. Matriz DOFA Carpintería ARTECAR EU

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
FACTORES EXTERNOS	1. Adecuadas tendencias y preferencias de los demandantes. 2. Baja satisfacción de los consumidores con productos sustitutos. 3. Poco surgimiento de nuevas industrias.	1. Reforma tributaria lesiva para las empresas. 2. Apertura económica. 3. Competidores actuales con gran aceptación de los consumidores.
FACTORES INTERNOS	4. Favorables hábitos de consumo y moda de la población. 5. Adecuada tecnología disponible para mejorar equipos de producción. 6. Excelencia y variedad de materias primas disponibles.	4. Inestabilidad de las políticas fiscales. 5. Terrorismo y contrabando. 6. Bajo poder adquisitivo de los consumidores.

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente dirección y clima de trabajo. 2. Adecuados márgenes de rentabilidad, liquidez y endeudamiento. 3. Excelencia y variedad de productos. 4. Clientes satisfechos. 5. Adecuado sistema de compras y ventas. 6. Experiencia del recurso humano. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS O.F</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollo de productos: desarrollo de nuevos productos con más variados diseños y materiales. O1, O2, O3, O4, O5, O6. F2, F3, F6 ◆ Penetración del mercado: aumentar sustancialmente las ventas en mercados de Bucaramanga y Floridablanca. O1, O2, O3, O4. F2, F4, F5. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS A.F</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estrategia de diferenciación del negocio modular: diferenciación de imagen, calidad y diseños de la empresa, en cuanto a sus productos, para enfrentar la competencia. A3, F3, F4, F6.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existen sistemas de planeación, organización y control. 2. Deficientes sistemas de capacitación y nivel salarial. 3. No existen sistemas de seguridad industrial. 4. No existen sistemas postventa. 5. Deficiencias en sistemas de control de calidad y control financiero. 6. Deficiencias en capacidad y distribución de planta 7. Se requiere un mayor control de calidad. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS D.O</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestructuración y modernización de procesos productivos. O1, O3, O5, O6, D3, D6, D7. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS A.D</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Crear una sección de ventas especializada. A3, A6, D4. ◆ Reestructuración administrativa. A1, A2, A4, D1, D2, D5, D7.

Fuente: Autores del Proyecto

4.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A).

Esta matriz consiste en un marco de cuatro cuadrantes, que muestra qué tipo de estrategias requiere la empresa, teniendo en cuenta, su perfil: agresivo, conservador, defensivo o competitivo. Las variables internas de la empresa están determinadas por la fortaleza financiera y ventaja competitiva. Las dimensiones externas corresponden a la estabilidad ambiental y fortaleza de industria.

- **Posición Estratégica Interna**

Fortaleza Financiera

ü Excelentes márgenes de rentabilidad respecto a las ventas, patrimonio y activos.

ü Disposición de adecuadas razones de liquidez.

ü Bajo endeudamiento y con tendencia decreciente.

ü Los costos son proporcionales a las ventas, al ser en su mayoría de tipo variable; de esta manera se minimiza el riesgo de desfases de efectivo futuros.

ü El control financiero requiere de modernización.

ü Disponibilidad de efectivo.

Ventaja Competitiva

ü Calidad de productos sostenible, al basarse en mano de obra eficiente y adecuados materiales.

ü Capacidad para satisfacer a los consumidores por diseños y buen gusto de productos ofrecidos.

ü Procedimientos de producción artesanal pero eficiente.

ü Precios acordes a la capacidad de compra de diferentes estratos.

- **Posición Estratégica Externa**

Estabilidad Ambiental

ü Dificultades para acceder a créditos por los excesivos requerimientos para ello.

ü Reformas de tipo fiscal que crean inestabilidad a la empresa.

ü Tendencias de la población en cuanto a artículos preferidos y hábitos de consumo, que van acordes a las características de la empresa para ofrecer productos.

ü Excelente tecnología de equipos, procesos contables y productivos y de materias primas disponibles en el medio.

ü Fenómenos de terrorismo y contrabando que crean algún grado de riesgo al operar una empresa.

Fortaleza de la Industria

ü Auge de la industria de la madera como sector de crecimiento, y de grandes perspectivas a nivel local y nacional.

ü Industrias madereras de Bucaramanga y su área metropolitana como excelentes satisfactorias de necesidades y de gran aceptación por parte de los consumidores.

ü Trabajo artesanal y muy al detalle que se le da a la madera en Bucaramanga y que abre espacios nacionales e internacionales.

Cuadro 38. Matriz P.E.E.A

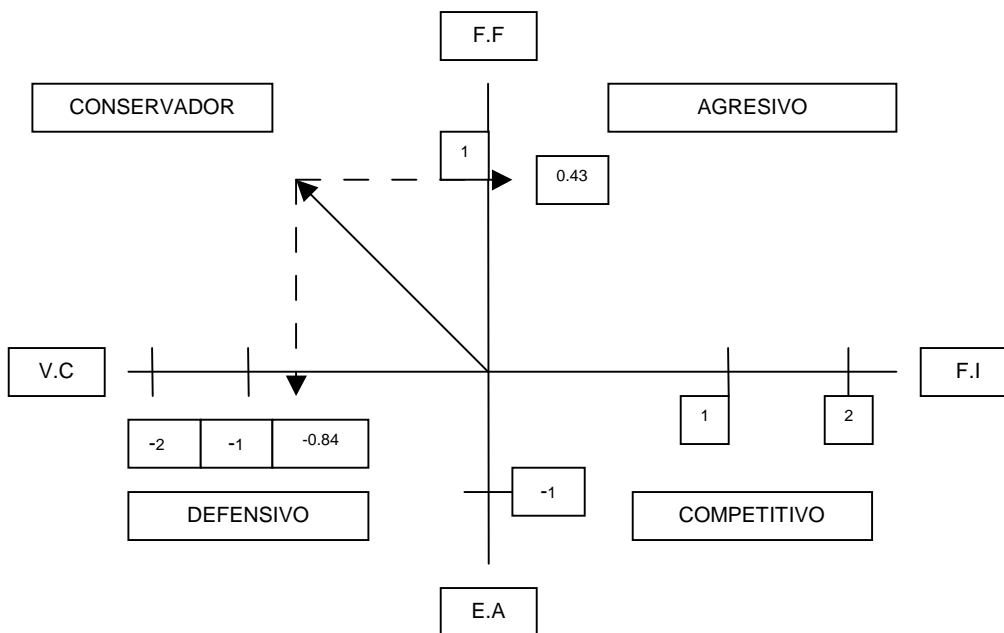
<u>FORTALEZA FINANCIERA</u>	<u>CALIFICACION</u>							<u>PROMEDIO</u>
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	
1. Excelentes márgenes de rentabilidad respecto a las ventas, patrimonio y activos.							X	
2. Adecuadas razones de liquidez.						X		
3. Bajo endeudamiento con tendencia decreciente.					X			
4. Costos proporcionales a las ventas, minimizando el riesgo de desfases de efectivo futuros.			X		X			
5. El control financiero requiere modernización						X		
6. Disponibilidad de efectivo.						X		
TOTAL FACTOR			2		8	10	6	4.33
<u>VENTAJA COMPETITIVA</u>	<u>CALIFICACION</u>							<u>PROMEDIO</u>
	<u>-6</u>	<u>-5</u>	<u>-4</u>	<u>-3</u>	<u>-2</u>	<u>-1</u>	<u>0</u>	
1. Calidad de productos sostenible, al basarse en mano de obra eficiente y excelentes materiales.					X			
2. Capacidad para satisfacer a los consumidores por diseños y buen gusto de productos ofrecidos.				X	X			
3. Procedimientos de producción artesanales pero eficientes.				X				
4. Precios acordes a la capacidad de compra de estratos bajos								
TOTAL FACTOR				-6	-4			-2.5
<u>ESTABILIDAD AMBIENTAL</u>	<u>CALIFICACION</u>							<u>PROMEDIO</u>
	<u>-6</u>	<u>-5</u>	<u>-4</u>	<u>-3</u>	<u>-2</u>	<u>-1</u>	<u>0</u>	
1. Dificultad para acceder a créditos por excesivos requerimientos.		X						
2. Reformas de tipo fiscal que crean inestabilidad a la empresa.			X					
3. Tendencias de la población en cuanto a artículos preferidos y hábitos de consumo, que van acordes a las características de la empresa para ofrecer productos.					X			
4. Excelente tecnología de equipos, procesos contables y productivos y de materias primas disponibles en el medio.					X			
5. Fenómenos de terrorismo y contrabando que crean algún grado de riesgo al operar la empresa.			X					
TOTAL FACTOR		-5	-8		-4			-3.40

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACION							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Auge de la industria de la madera como sector de crecimiento y de grandes perspectivas a nivel local y nacional.			X					
2. Industrias madereras de Bucaramanga y su área metropolitana como excelentes satisfactorias de necesidades y de gran aceptación por parte de los consumidores.		X						
3. Trabajo artesanal y muy al detalle que se le da a la madera en Bucaramanga y que abre espacios nacionales e internacionales.			X					
TOTAL FACTOR		1	4					1.66

Fuente: los autores del proyecto.

$$\begin{aligned}
 \text{Eje Vertical} &= (F.F) - (EA) \\
 &= 4.33 - 3.40 \\
 &= 0.93
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Eje Horizontal} &= (Fi) - (VC) \\
 &= 1.66 - 2.5 \\
 &= -0.84
 \end{aligned}$$



De acuerdo al resultado obtenido, el cuadrante en el que queda ubicado CARPINTERIA ARTECAR EU, es de tipo conservador. Esto es, se tiene gran estabilidad financiera en un mercado estable de moderado crecimiento. Así mismo, se cuenta con una competencia fuerte. Para el sector conservador las estrategias convenientes son:

ü Penetración en el mercado: aumentar las ventas en mercados actuales.

ü Desarrollo de productos: innovación y mejora de productos, para obtener mayores ventas.

ü Consolidar clientes actuales a través de facilidades de compra y promociones especiales en general.

En lo referente a factores externos, es importante destacar el inconveniente que representan las continuas reformas de tipo fiscal y la dificultad para obtener créditos de las entidades financieras, si bien este último aspecto está compensado por un buen flujo de caja que presenta la empresa.

En los factores internos, las excelentes razones de tipo financiero y calidad de productos ofrecidos, son grandes ventajas que tiene la empresa para consolidarse y crecer en un mercado con competencia fuerte.

4.4.3 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE). Esta matriz es básicamente un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en factores críticos internos y externos analizados con anterioridad, para así determinar la estrategia o estrategias más viables.

Algunas de las características y consideraciones que presenta la matriz M.C.P.E son:

ü Puede incluir cualquier cantidad de estrategias alternativas pero sólo las incluidas en la M.C.P.E son evaluadas en una relación mutua .

ü Las estrategias que componen la M.C.P.E deben integrar factores pertinentes internos y externos de proceso decisorio.

Pasos para la constitución de la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica:

ü Determinar las estrategias a evaluar.

ü Hacer una lista de amenazas y oportunidades externas y de fortalezas y debilidades internas importantes de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.

ü Adjudicar pesos a cada factor crítico (ponderación).

ü Se colocan las estrategias alternativas en la parte superior del cuadro.

ü Determinar la calificación de atractiva (CA) de acuerdo a la siguiente escala:

1: No atractivo.

2: Algo atractivo.

3: Bastante atractivo.

4: Muy atractivo.

ü Se coloca el total de calificación del atractivo (TCA) que es el resultado de multiplicar la ponderación por la columna CA.

ü Se calcula el total de la suma de calificación que se obtiene verticalmente en cada una de las estrategias.

Las estrategias a evaluar son:

E1: Estrategia de Diferenciación del negocio medular en cuanto a imagen, calidad y diseños.

E2: Reestructuración y modernización de procesos productivos.

E3: Penetración del mercado.

E4: Desarrollo del producto.

Ordenando las estrategias en sentido descendente de acuerdo al puntaje obtenido:

- Estrategia de penetración del mercado: 12.6.
- Estrategia de desarrollo del producto: 11.95.
- Estrategia de reestructuración y modernización de procesos productivos.
- Estrategia de diferenciación del negocio modular en cuanto a imagen, calidad y diseños.

Cuadro 39. Matriz cuantitativa del planeación estratégica (M.C.P.E)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACION	E1		E2		E3		E4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES									
Características de la demanda potencial.	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Hábitos de consumo de la población.	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Tecnología disponible.	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Materia prima disponible.	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2	4	1,2
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO									
	PONDERACION	E1		E2		E3		E4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
AMENAZAS									
Poca disponibilidad de créditos.	0,25	2	0,5	2	0,5	2	0,5	2	0,5
Competidores actuales.	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Inestabilidad de políticas fiscales.	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Terrorismo y narcotráfico.	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
FORTALEZAS									
Calidad del recurso humano.	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Análisis de satisfacción de clientes.	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Excelencia del producto.	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Flujo de caja.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Razones de rentabilidad.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
DEBILIDADES									
Planeación.	0,25	2	0,5	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Organización.	0,25	2	0,5	2	0,5	3	0,75	3	0,75
Control.	0,25	2	0,5	3	0,75	2	0,5	1	0,25
Seguridad Industrial.	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Control Financiero.	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
TOTAL		11,6		11,7		12,6		11,95	

Fuente: los autores del proyecto

4.4.4 Análisis de resultados arrojados por la matriz cuantitativa de planeación estratégica

De acuerdo a los resultados obtenidos se haría necesario crear las condiciones, por parte de la empresa, para llevar a cabo las estrategias planteadas.

En el orden de prioridad que arroja la matriz analizada, se haría necesario una reestructuración de tipo administrativo que incluye la creación de una sección de ventas especializadas, para implementar la estrategia de penetración de mercado.

Para la estrategia de desarrollo del producto, se necesitaría hacer continuos estudios de mercadeo en cuanto a gustos y preferencias de la población, para determinar con qué cambios se harían los productos más satisfactorios para los consumidores.

Adquisición de tecnología de procesos sería el factor clave para la tercera estrategia: reestructuración y modernización de procesos productivos.

Para la implementación de la cuarta estrategia, diferenciación del negocio medular en cuanto a imagen, calidad y diseños, se necesitaría, por un lado, un amplio estudio de mercados sobre factores claves que pueden diferenciar sustancialmente los productos y una reestructuración administrativa en general que permita a la organización ser más competitiva, no solo en cuanto a características de los productos, como diseños, calidad y precios, sino también, en cuanto a servicios de venta y post-venta. Así mismo, se hace necesaria una modernización tecnológica a nivel productivo y administrativo.

5. OPCIONES ESTRATEGICAS

Estrategia es un modelo o patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos y propósitos. Esta debe producir políticas y planes para lograr las metas; definir el segmento del negocio al que aspira; establecer la organización económica, financiera y humana; definir la derivación de los aportes económicos y no económicos que proyecta para los accionistas, empleados, clientes y la comunidad.

Toda estrategia eficaz, debe tener factores y elementos estructurales necesarios:

- ü Objetivos claros y puntuales.
- ü Conservar la iniciativa.
- ü Concentración.
- ü Flexibilidad.
- ü Dirección coordinada y comprometida.
- ü Imprevistos.
- ü Administración y manejo de contingencias.

Formular estrategias significa adaptarse a la competencia. Además de la batalla por participar en un mercado, la competencia no sólo se manifiesta en la contraparte; la pugna industrial tienen sus raíces en su economía fundamental y las fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes de la industria en particular, como son: proveedores, participantes nuevos, productos sustitutos y clientes.

5.1 FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CARPINTERÍA ARTECAR EU.

5.1.1 Penetración del mercado. Aumentar sustancialmente las ventas en mercados actuales de Bucaramanga y Floridablanca.

Una decisión crucial para CARPINTERIA ARTECAR EU, en el momento de implementar esta estrategia, consiste en entender qué cambios se requieren a nivel organizacional, operacional y de productos, para lograr una mayor participación en mercados actuales.

Se toma en cuenta que la empresa actualmente se mueve a nivel sectorial con personas naturales y sus ventas hacia clientes del centro de Bucaramanga se dan sólo en unos pocos almacenes de la ciudad. De acuerdo al estudio de la demanda potencial, los almacenes que venden mueblería en Bucaramanga trabajan con parámetros muy similares de ventas y de atributos de sus productos. Así mismo, en su mayoría, tales negocios tienen como proveedores de mueblería a carpinterías y ebanisterías pequeñas y medianas del área de Bucaramanga y Floridablanca.

Las ventas hacia diversos sectores del área de Bucaramanga y Floridablanca se pueden hacer a través de almacenes de mueblería y las ventas sectoriales, basadas en personas naturales, pueden continuar operando de esta misma manera, pero, con un mayor cubrimiento del sector (Caldas, La Pedregosa y La Libertad), que es amplio y ofrece perspectivas de crecimiento futuro.

Se entiende que al tomar como clientes diversos almacenes de la ciudad bonita y de Floridablanca, se tendrían que manejar precios más bajos y, en

esta medida, menores márgenes de rentabilidad sobre ventas. Sin embargo, logrando basar la mayor parte de las ventas en este tipo de negocios, se conseguirían algunos de los siguientes beneficios:

- ü Mayor estabilidad de los ingresos.
- ü Solidez de la empresa.
- ü Mayores utilidades.
- ü Condiciones más favorables para procesos de planificación.
- ü Crecimiento de la organización.

Se harían también necesarios aspectos referentes a control de calidad y posicionamiento de marca.

5.1.2 Desarrollo de productos. Mejora y desarrollo de nuevos productos con más variados diseños y materiales.

La mueblería forjada en hierro para lograr mayor durabilidad y resistencia constituye un buen comienzo dentro de la implementación de esta estrategia. CARPINTERIA ARTECAR EU, ya ha realizado algún tipo de muebles con mejoras en su constitución y diseño.

Para lograr un verdadero desarrollo de productos, se hace necesaria una reestructuración que haga más técnicos y eficientes los procesos productivos y, por consiguiente, los haga más modernos y competitivos.

También es de vital importancia una capacitación más formal al personal de ebanistas, aprovechando su experiencia y don natural para la profesión, pero dándoles una dimensión más científica en lo que a trabajo de mueblería se refiere.

La mejora e innovación de productos constituye una manera de atraer hacia la empresa nuevos clientes, a través de una gran variedad y superioridad de sus productos frente a los de la competencia. También es un hecho que al contar con productos con medibles estándares de calidad, se abre una posibilidad permanente de abrir mercados futuros y, de esta forma, consolidar la empresa como una verdadera industria de la madera en Bucaramanga y su área metropolitana.

5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De Mercadeo

- Producir artículos innovadores a nivel local en los próximos cinco años.
- Conseguir lealtad de los actuales clientes y consecución de gran cantidad de nuevos clientes en Bucaramanga y su Área Metropolitana, plenamente satisfechos unos y otros, y, que permitan duplicar el volumen de productos vendidos a lo largo de los próximos cinco años.

De Ventas

- Aumentar las ventas en más de un 15% anual, durante los próximos tres años.

De crecimiento financiero

- Aumentar las utilidades en un 10% anual, durante los próximos cinco años.

Tecnología y Procesos

- Modernizar totalmente equipos y optimizar procesos productivos a lo largo de los próximos cinco años.
- Minimizar los riesgos para el personal de producción con equipos y procedimientos seguros.

De personal

- ◆ Contar con personal plenamente capacitado y actualizado en labores de carpintería y ebanistería para el año 2008.

5.3 METAS

De Mercadeo

- Aumentar las ventas en un 5% al término del año 2004.
- Establecer lazos de confianza con clientes de Floridablanca y Bucaramanga que permita estabilidad de ingresos a lo largo del próximo año.

De Tecnología

- Cambiar la sierra madera por la nueva metálica Hurtado que ya se encuentra en el mercado, para el próximo año.
- Implementar estrategia de las 5 “eses” para el año 2005.

De Personal

- Ofrecer al personal de ebanistas capacitación no inferior a 30 horas durante el primer semestre del año 2005.
- Reducir a cero los accidentes laborales durante los próximos seis meses.

De Producción

- Innovar con algún tipo de cambio positivo en el producto al término del primer semestre del año 2005.
- Lograr ahorro de tiempo en procesos productivos, sin detrimento de la calidad.
- Establecer, en los próximos seis meses, un estudio de tiempos de procesos productivos.

5.4 POLÍTICAS

Tecnología

- Efectuar un ahorro anual del 10% de las utilidades para reinvertir en tecnología.

Personal

- Aplicar los procedimientos diseñados, como cultura de trabajo, para minimizar los riesgos en la parte de producción.

Mercadeo

- Realizar investigación de mercados cada año, que permita conocer y actualizar las preferencias de la población de Floridablanca y Bucaramanga.
- Realizar promociones especiales, cada seis meses, para clientes asiduos de la empresa.
- Realizar trimestralmente campañas publicitarias que realcen los productos de la empresa en el área de Bucaramanga y Floridablanca.

Ventas

- Ventas de estricto contado para clientes que no sean de absoluta confianza.
- Los créditos otorgados serán de máximo el 60% del valor del artículo.

Producción

- Presentar, semestralmente, propuestas sobre innovaciones en los productos, por parte del personal de ebanistas.
- Realizar anualmente estudios para mejoras de procesos productivos y minimización de riesgos.(Ver Anexo J).
- Seguir los procedimientos estipulados en los estudios de eficiencia y seguridad de procesos.

- Compra de maderas y materiales en general, sólo a proveedores confiables.

5.5 PLAN DE ACCIÓN

5.5.1 Acciones a corto plazo (para realizar en un lapso inferior a un año):

ACCIÓN UNO

Implementación de estrategia de las cinco eses en la sección productiva

♦ **Descripción:** como lo afirma Néstor Raúl Ortiz Pimiento¹⁷, la estrategia de las cinco eses consiste en implementar una serie de pautas que ayudan a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo en cualquier tipo de empresa, mejorando el clima laboral y apoyando fuertemente la cultura orientada hacia la calidad.

Las pautas mencionadas son cinco y cada una debe ser implantada en cada puesto de trabajo o espacio físico dentro de la empresa. Para el caso de CARPINTERÍA ARTECAR EU, la estrategia compromete la sección de producción, siendo ésta donde más se requiere su aplicación para hacer más eficientes los procesos productivos.

ü Primera S, arreglo apropiado: consiste en distinguir claramente entre los elementos, herramientas, útiles, documentos, etc.; que se necesitan y deben organizarse, y los que no se necesitan y se retiran del puesto de trabajo.

¹⁷ ORTIZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Principios de la calidad. Pág. 49 2° edición 2001

ü Segunda S, orden: una vez elegido los elementos que son necesarios, se procede a organizarlos, ubicándolos en forma lógica y ordenada dentro del área de trabajo, de tal forma que se facilite localizar, tomar y devolver con mayor rapidez esos elementos.

ü Tercera S, limpieza: cuando las instalaciones y puestos de trabajo de la empresa, se encuentran ordenados deben asearse; se limpian de polvo y desechos los suelos, las máquinas, los escritorios, equipos, herramientas, estantes, etc. Además se pueden diseñar dispositivos especiales que eviten la caída o derrame de desechos al piso o al mismo equipo.

ü Cuarta S, estado de limpieza: se hace necesario mantener esas condiciones de trabajo que se han alcanzado, y es por ello que aparece la cuarta S, ya que deben diseñarse los medios de control que permitirán mantener ese estado de limpieza.

ü Quinta S, disciplina: consiste en crear las condiciones para que la convivencia diaria con la estrategia de las cinco eses se convierta en un hábito, que más adelante formará parte de la cultura organizacional con orientación hacia la calidad.

◆ **Implementación de la estrategia**

ü Diagnóstico de la situación actual, teniendo en cuenta la falta de sincronía, estándares de calidad y desperdicio de materiales en el taller de producción.

ü Contratación de asesorías externas, a cargo del ingeniero industrial, Edison Javier Gómez Corredor, egresado de la UIS.

ü Capacitación de personal sobre la estrategia, un mínimo de 10 horas, a cargo del citado ingeniero.

ü Compra de materiales y equipos necesarios.

ü Cronograma de actividades.

ü Puesta en marcha de la estrategia.

◆ **Responsable**

Jefe sección productiva.

◆ **Tiempo**

Tres meses.

◆ **Inversión**

Cuadro 40. Inversión para implementación de la primera acción

DETALLE	VALOR
ü Asesorías externas	\$ 300.000.00
ü Horas – Hombre	\$ 400.000.00
ü Materiales (equipos de seguridad industrial, ventiladores, mobiliario adicional)	\$ 500.000.00
ü Varios	\$ 150.000.00
TOTAL	\$1.350.000.00

Fuente: autores del proyecto.

◆ Indicadores

- ü Revisión trimestral de mejora de calidad con estrategia implementada.
- ü Verificación de cumplimiento de las pautas contenidas en la estrategia.
- ü Verificación de mejora de clima laboral en la sección de producción.

ACCIÓN DOS

Implementación de sistema de marquillas para productos de CARPINTERÍA ARTECAR EU.

◆ **Descripción:** con el logotipo propuesto, implementar sistema de marquillas para los productos de la empresa. Las marquillas pueden ser de un tamaño que no supere los tres centímetros de largo por dos de ancho; de tal manera, que sean visibles pero sin llamar demasiado la atención. El material a utilizar puede ser aluminio o cobre.

Con este sistema se espera conseguir entre otras cosas:

- ü Posicionamiento de los productos de la empresa.
- ü Publicidad alterna que llevaran cada uno de los productos de la empresa.
- ü Identidad de CARPINTERÍA ARTECAR EU.
- ü Mayor estándar de los productos.
- ü Asimilación progresiva de normas de calidad que le dan proyección futura a mercados nacionales e internacionales.

El sistema de marquillas se adoptará para todos los productos de la empresa, salvo en ocasiones en que, por petición expresa del cliente no desee se les coloque.

◆ **Responsable**

Jefe sección productiva y jefe sección de ventas.

◆ **Tiempo**

Dos meses

◆ **Inversión**

Cuadro 41. Inversión para implementación del sistema durante los primeros seis meses

DETALLE	VALOR
ü Estudios previos	\$ 250.000.00
ü Horas – hombre	\$ 100.000.00
ü Materiales	\$ 220.000.00
ü Contratos externos	\$ 160.000.00
ü Varios	\$ 100.000.00
TOTAL	\$ 830.000.00

Fuente: los autores del proyecto

◆ **Indicadores**

ü Revisión de conformidad de los clientes en los sistemas de marquillas.

ü Verificación de que las marcas vayan acordes y en pro de la estética de los productos.

5.5.2 Acciones a Mediano Plazo (para realizar en un lapso comprendido entre uno y tres años):

ACCIÓN 3

Implementación del programa Contable y Financiero “OSIRIS”.

◆ **Descripción:** el programa OSIRIS es básicamente un software, sistema centralizado que trabaja a manera de organizador y controlador de aspectos contables y financieros de una empresa. Puede aplicarse tanto para conexiones a nivel nacional o local, así como para sencillos manejos de un solo punto de venta, que es el caso aplicable para ARTECAR E.U. El programa también es funcional en la atención de clientes, recibiendo sus sugerencias y comentarios a través de Internet.

◆ **Responsable**

Jefe Sección Administrativa y Administrador – Propietario.

◆ **Tiempo**

Cuatro meses.

◆ **Inversión**

Cuadro 42. Inversión implantación del programa Osiris

DETALLE	VALOR
ü Capacitación personal administrativo.	\$ 450.000.00
ü Valor del programa	\$ 790.000.00
ü Compra computador marca Athlon de 2.600 megas con disco duro de 80 GB con impresora Lexmark	\$2.100.000.00
TOTAL	\$3.340.000.00

Fuente: investigación de los autores

◆ Indicadores

ü Verificación del fácil manejo del programa.

ü Revisión de eficiencia del programa en cuanto a pronta disponibilidad de información, control de la misma y mecanismos de análisis financiero y contable.

ACCIÓN 4

Realización de una investigación de mercados en el área de Bucaramanga y Floridablanca, para determinar qué tipo de variaciones en productos de mueblería son las más adecuadas, según la población y según los almacenes de la ciudad.

◆ Descripción

El estudio de mercados propuesto puede hacerse de dos maneras:

- ü Mediante encuestas telefónicas.
- ü Mediante encuestas puerta a puerta.

Para el caso de personas naturales, pueden tomarse como muestra habitantes de los barrios más representativos de Bucaramanga y Floridablanca. Para el caso de la capital santandereana pueden desglosarse los barrios por sectores, así:

ü Sector Norte: barrio Kennedy únicamente, dado el hecho de que, por posición geográfica, el criterio de los habitantes de tal sector no afecta mayormente a CARPINTERÍA ARTECAR E.U.

ü Sector Sur (de más influencia para la empresa): barrios Caldas, La Pedregosa, La Libertad, Provenza y Diamante II.

ü Sector Oriente: barrios Cabecera del Llano, La Universidad y San Alonso.

ü Sector Occidente: barrios Real de Minas y Ciudad Bolívar.

Para el caso de los almacenes de Bucaramanga, se toman los sectores Centro, Cabecera, Sector San Francisco – La Universidad y sector Real de Minas y alrededores.

El número de encuestas de cada barrio no debe ser inferior a 30. Para el caso de almacenes, el número de encuestas de cada sector propuesto no debe ser inferior a 20.

En Floridablanca, el número de encuestas conjuntas, entre personas naturales y almacenes deberá ser superior a 200.(Acorde a fórmula de muestra, el valor debe ser muy superior a la cantidad citada como mínima).

Las preguntas deberán estar orientadas hacia: tipos de diseños preferidos en mueblería; expectativas en mueblería; mueblería que no se este fabricando y se requiera; detalles que gustan en mueblería; colores preferidos; tipos de complementos y refuerzos preferidos; clases de madera preferidas.

Se trata de darle a los ebanistas y al administrador-propietario, bases para hacer sugerencias sólidas sobre posibilidades de innovación y mejora de productos de mueblería, que tengan grandes probabilidades de gustar y sean aceptadas por la población.

◆ **Responsable**

Jefe sección administrativa y administrador – propietario

◆ **Tiempo**

Cinco meses

◆ **Inversión**

Cuadro 43. Inversión para llevar a cabo la acción cuatro

DETALLE	VALOR
ü Mano de obra 610 encuestas	\$1.220.000.00
ü Análisis y tabulación de resultados	\$ 550.000.00
ü Conclusiones y resumen de resultados	\$ 400.000.00
TOTAL	\$2.170.000.00

Fuente: autores del proyecto.

◆ **Indicadores**

- ü Verificación de resultados de la investigación.
- ü Aplicación de criterios de la investigación a la mejora de los productos de la CARPINTERÍA ARTECAR EU.

ACCIÓN 5

Creación de una sección de ventas especializada para CARPINTERÍA ARTECAR EU.

◆ **Descripción:** esta sección estará conformada inicialmente por un jefe de sección y dos vendedores (visitadores de almacenes). El objetivo de esta sección es lograr un aumento sustancial de las ventas, especialmente en almacenes de Bucaramanga y Floridablanca, que constituyen un gran potencial de futuros clientes.

Se hacen necesarias algunas acciones alternas como:

ü Creación de un portafolio de productos, con fotografías a color de artículos ofrecidos y descripción técnica de cada una.

ü Cambio del local de funcionamiento. Una alternativa puede ser el inmueble ubicado en la calle 102 # 32 – 113, que es más amplio y el valor del arriendo no es muy superior al que se paga en el actual local. El citado local tiene tres secciones bien diferenciadas y una de ellas es bastante amplia, en donde puede funcionar mejor la parte productiva.

ü Contratación de más personal de ebanistas, para aumentar la capacidad instalada. Con las actuales herramientas y equipos se puede contratar más personal en producción.

◆ **Responsable**

Administrador – Propietario.

◆ **Tiempo**

Tres meses

◆ **Inversión**

Cuadro 44. Inversión para llevar a cabo la acción 5

DETALLE	VALOR
ü Mobiliario de oficina	\$1.560.000.00
ü Equipos de oficina	\$2.800.000.00
ü Varios	\$ 350.000.00
TOTAL	\$4.710.000.00

Fuente: autores del proyecto

◆ **Indicadores**

ü Análisis de aumento de las ventas con la creación de la sección.

ü Verificación con clientes para medir grado de satisfacción al recibir atención de personal de ventas especializado.

ü Análisis de aumento de las utilidades al percibir más ingresos.

ACCIÓN SEIS

Realización de una campaña publicitaria a nivel de Bucaramanga y Floridablanca.

◆ **Descripción:** dirigida especialmente a almacenes. Puede trabajarse desde dos frentes:

ü Prensa: a través del periódico de mayor circulación en Santander, Vanguardia Liberal.

ü Volantes: en donde vaya impreso el logotipo, eslogan, productos, dirección y teléfono de la empresa.

La campaña publicitaria busca dar a conocer a CARPINTERÍA ARTECAR EU, como una empresa reestructurada y de creciente fuerza en Bucaramanga y Floridablanca, adecuada para compras de mueblería por parte de la población de todos los estratos. Se hará énfasis en nuevos diseños de mueblería y en excelente calidad de productos ofrecidos.

La elaboración de los volantes se hará con base en dos diseños:

ü Para almacenes: resaltando el sistema de marcas utilizado por la empresa, así como los descuentos especiales por grandes volúmenes de compra, especial para almacenes; también la calidad y variedad de productos.

ü Para personas: resaltando la calidad y variedad de productos a precios accesibles.

◆ **Responsable**

Jefe Sección de Ventas.

◆ **Tiempo**

Dos meses

◆ **Inversión**

Cuadro 45. Inversión para la acción seis

DETALLE	VALOR
ü Cuñas de prensa	\$ 650.000.00
ü Volantes	\$ 820.000.00
ü Distribución de volantes	\$ 280.000.00
ü Varios	\$ 150.000.00
TOTAL	\$1.900.000.00

Fuente: autores del proyecto

◆ **Indicadores**

ü Medición telefónica del grado de conocimiento de la Empresa, por parte de la población de almacenes de Bucaramanga y Floridablanca.

ü Impacto de la campaña publicitaria en la población.

5.5.3 Acciones a largo plazo: de enero del 2007 a diciembre de 2008.

ACCIÓN SIETE

Modernización de herramientas y equipos de producción

Si bien los equipos y herramientas con los cuales cuenta la empresa son adecuados, al posicionarse en el mercado hacen necesarios unos nuevos lineamientos en cuanto a calidad de productos, por lo que se requieren unos equipos de producción más modernos, eficientes y especializados.

Teniendo en cuenta que una modernización de equipos y herramientas es costosa, se ha planteado esta acción a largo plazo para su ejecución; aunque se asume que gradualmente, a partir del próximo año, se puede iniciar el proceso de cambio de equipos de producción.(Ver Anexo K).

Con dicha modernización se pretende, entre otras cosas:

- ü Cortes de madera más exactos.
- ü Texturas de cortes de más perfección.
- ü Mayor rapidez de procesos.
- ü Mayor dinamismo del proceso productivo.
- ü Menores riesgos para el personal de producción.

La compra de nuevos equipos hace necesaria una capacitación al personal de ebanistas sobre nuevos procedimientos de producción y de control de calidad. Así mismo, se hace necesaria una adecuada preparación sobre mantenimiento de herramientas y equipos modernos, optimizando su uso y minimizando el deterioro.

◆ **Responsable**

Jefe sección productiva y administrador – propietario.

◆ **Tiempo**

Dos años.

◆ **Inversión**

Cuadro 46. Inversión para la acción siete

DETALLE	VALOR
ü Compra de equipos	\$15.800.000.00
ü Compra de herramientas	\$ 4.140.000.00
ü Capacitación	\$ 480.000.00
TOTAL	\$20.420.000.00

Fuente: Autores del proyecto

5.5.4 Análisis de inversión de las siete acciones

Si bien el valor total de las siete acciones resulta alto, debe tomarse en cuenta que tal inversión está distribuida a lo largo de cuatro años y medio.

Si se toma en cuenta que las utilidades anuales exceden los \$25.000.000.00, puede decirse que al ahorro anual del 10% de las utilidades para invertir en tecnología, planeado dentro de las políticas, habría que agregarle un ahorro adicional del 20% hasta finales del año 2008, tiempo en el cual finaliza la implantación de las acciones para proyectar a CARPINTERÍA ARTECAR EU hacia el futuro.

Cuadro 47. Análisis de inversión de las siete acciones

DETALLE	VALOR
1) Estrategia de las “cinco eses”	\$ 1.350.000.00
2) Sistema de marquillas	\$ 830.000.00
TOTAL CORTO PLAZO	\$2.180.000.00
3) Programa contable	\$ 3.340.000.00
4) Investigación de mercados	\$ 2.170.000.00
5) Creación sección de ventas	\$4.710.000.00
6) Campaña publicitaria	\$ 1.900.000.00
TOTAL MEDIANO PLAZO	\$12.120.000.00
7) Modernización de equipos	\$20.420.000.00
TOTAL LARGO PLAZO	\$20.420.000.00
GRAN TOTAL ACCIONES	\$34.720.000.00

Fuente: autores del proyecto

5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

5.6.1 Indicadores Corporativos

ü Medición semestral del impacto de las acciones en una mejora sustancial del control y manejo de la empresa.

ü Revisión de políticas, objetivos y metas, acorde a los resultados dentro del proceso de gestión empresarial.

5.6.2 Indicadores de Mercadeo

ü Verificación de real consolidación de clientes actuales.

ü Análisis trimestral de captación de nuevos clientes.

ü Revisión de impacto de publicidad en las ventas.

5.6.3 Indicadores de rentabilidad e ingresos

ü Comparación de utilidades con las de años anteriores.

ü Relación costo – beneficio de la sección de ventas.

ü Comparación de ingresos con los de años anteriores.

5.6.4 Indicadores de recurso humano

ü Análisis de mejora del clima laboral.

ü Mejora de las relaciones interfuncionales.

ü Evaluación anual del grado de aprendizaje del personal.

5.6.5 Indicadores de producción

ü Porcentaje de aumento de la producción.

ü Grado de disminución de accidentes de trabajo.

ü Verificación de estándares de calidad fijados en cuanto a productos y servicio.

5.6.6 Indicadores de tecnología

ü Análisis de impacto de las mejoras tecnológicas en la eficiencia y eficacia de la empresa.

ü Grado de aceptación del personal de la nueva tecnología.

6. CONCLUSIONES

- ◆ La demanda de mueblería es creciente y está, proporcionalmente, por encima del crecimiento de la oferta en la industria de la madera. La población Bumanguesa tiene tendencia a preferir las inversiones en artículos de mueblería, sin importar su posición económica o estrato social, por tratarse de un tipo de bien de gran vistosidad y cuyos precios están al alcance de todas las personas.

- ◆ Los créditos son un factor importante en el momento de buscar nuevos clientes entre personas naturales, especialmente de estratos cuatro hacia abajo. Es un hecho que parte de los enormes volúmenes de ventas que manejan los grandes negocios de mueblería, se basan en sistemas de financiación que los hacen atractivos. Sin embargo, la combinación de calidad – precio, bien manejada, constituye una forma de atraer clientela sin recurrir a sistemas de créditos que puedan ser riesgosos para la funcionalidad de la empresa.

- ◆ CARPINTERÍA ARTECAR EU, es una empresa eficiente, pero basada en métodos, organización y procedimientos de tipo artesanal. Se constituye, entonces, en una organización con un gran potencial en cuanto a recurso humano, liquidez y calidad de productos ofrecidos, que es necesario aprovechar, de tal manera que sus grandes fortalezas sean base para construir un posicionamiento y proyección de la empresa en el mercado de la mueblería.

- ◆ La reorganización estructural de CARPINTERÍA ARTECAR EU, en su parte directiva y organizacional, constituye, junto con mecanismos de servicio

y estándares de producción adecuados, la base de una verdadera identidad corporativa que la haga competitiva en el mercado en que se mueve, y le permita un crecimiento basado en la creciente demanda por los artículos de mueblería.

7. RECOMENDACIONES

- ◆ Revisar continuamente la marcha de las acciones propuestas, en su parte de indicadores fijados para cada una, y analizando muy detalladamente en qué aspectos se están dando los mejores resultados y en qué otros nos e está cumpliendo con las expectativas planteadas. Con base en esto se tomarán las mejores decisiones sobre ajustes a las acciones propuestas.

- ◆ Implementar las estrategias planteadas, con un previo trabajo de consenso entre todos los funcionarios de la empresa, de tal manera que se minimice al máximo la resistencia al cambio, hecho tan normal en este tipo de situaciones. Que cada uno de los empleados de CARPINTERÍA ARTECAR EU, sea consciente de la necesidad del cambio de la organización, como una forma de hacerse sostenible en el futuro, para que los avances y reformas de la empresa fluyan como verdaderos agentes de crecimiento y bienestar.

- ◆ Analizar la inversión que se requiere para cada acción propuesta, desde el punto de vista del porcentaje de utilidades que representa durante los próximos cinco años. Determinar las implicaciones en cuanto a disminución de liquidez de la empresa y estudiar la posibilidad de asumir la inversión a través de créditos pagaderos a lo largo de los próximos sesenta meses, con base en la adecuada rentabilidad de CARPINTERÍA ARTECAR EU.

- ◆ Estudiar detenidamente las implicaciones a nivel de recurso humano, operacional y funcional de CARPINTERÍA ARTECAR EU, al implementar sistemas estructurales mejorados, que demandan una mayor responsabilidad y autonomía de cada uno de sus funcionarios y que los convierte en

verdaderos forjadores de crecimiento y desarrollo empresarial, explotando sus potencialidades individuales y grupales.

BIBLIOGRAFIA

BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, McGrawHill, Tercera Edición 1997.

BARON D´CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia.

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Diagnóstico de la industria del mueble en Bucaramanga para 1997. Departamento de información económica.

_____. SICME. Dinámica, potencial productivo y comercial de la microempresa en el Nororiente Colombiano, 1997.

_____. Estudio de competitividad 2002.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, Artículo 145, 186, 249, 306.

DANE. Estudio de desarrollo Santandereano, 2003.

DIRECCION ESTRATEGICA, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997.

FRED R. David. Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Bogotá.

GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA, Escuela de Estudios Industriales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga 2001.

GERENCIA DE PROCESOS, Editorial Alfa Omega, Bogotá 2001.

GERENCIA DE PROCESOS, Taller Editorial Ltda, Primera Edición, Santa Fe de Bogotá, 1988.

MÉNDEZ, Carlos E. Metodología de La Investigación . 2 ed.

ORTIZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Principios de la calidad. 2 ed, 2001.

PARDO, Jorge Eliécer. Antes competencia, hoy competitividad. En: revista de mueble y madera. Vol 16 (enero de 1998).

PRADILLA ARDILA, Humberto. Planeación Estratégica. Iredi Octubre de 1994.

SALLANAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Bogotá: Norma, 1994.

SEMINARIO DE CALIDAD Y MERCADEO. 1ª muestra industrial para el mueble. Bucaramanga, memorias de la muestra. Vol1 (marzo 1990). P1-15.

SENA. Estudio sector mueble madera en Bucaramanga.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, 5 ed, 1997. 343 p.

TIBAMOZA, Walter. Diagnóstico de la industria del mueble para 1997.

www.mincomex.gov.co/secciones/planestrategico/indices/html

ANEXOS

Anexo A. Productos en proceso



ZONA DE PRODUCTOS EN PROCESO



MESEDORA DAUPHINE SOBRE BALINERAS EN MADERA DE FLORMORADO



MUÑEQUERO DAUPHINE EN MADERA DE FLORMORADO



BOMBES LUIS XV EN MADERA DE CEDRO – ENCHAPADO EN ZAPELLI



BOMBE LUIS XV EN MADERA DE CEDRO – TALLADO



CUNA DAUPHINE EN MADERA DE FLORMORADO



Anexo B. Maquinaria de la Carpintería Artecar EU
Caja de herramientas de mano



CALADORA ELECTRICA MAKITA MODELO 43.01 BU



RUTEADORA INDUSTRIAL BOSCH DE 1.5 HP



TALADRO BOSCH MODELO 11.84 DE 3/8"



TALADRO DE ARBOL REXON DE 14 PULGADAS Y 16 VELOCIDADES



CEPILLO HURTADO CIA LTDA DE 40 CMS



TROMPO ROCCO CON MOTOR TRIFASICO DE 2.4 HP



COMPRESOR MARC JG DE 50 LIBRAS



PLANEADORA HURTADO HNOS DE 20 CMS



SIERRA CIRCULAR METALICA FRANCO HNOS



SIERRA CIRCULAR METALICA ESCUALIZABLE HURTADO HNOS



SIERRA SINFÍN FRANCO HNOS



ESMERIL SIEMENS DE 1 HP



TORNO CON ARMAZON METALICA GOVID 1. 5 HP



HERRAMIENTA PARA EL TORNO



SIERRA LIJADORA DE MADERA DE 3 HP



BARRENADORA



Anexo C. Encuesta Clientes potenciales

El siguiente formato de encuesta se aplicara a personas naturales mayores de dieciocho años, pertenecientes a los barrios Caldas, La Libertad y La Pedregosa, sector en el que opera la Carpintería Artecar EU y en donde espera determinar qué posibilidades tiene de mantener o incrementar sus clientes reales.

Número de encuestas de acuerdo a fórmula: 352.

Para la información de la demanda potencial las preguntas están orientadas a obtener información clara sobre las siguientes variables:

- Materiales Preferidos
- Presupuesto para inversión en mueblería
- Precios
- Lugares de compra preferidos
- Factores prioritarios a la hora de comprar
- Tipo de mueblería preferido
- Frecuencia de compra
- Grado de conocimiento de CARPINTERIA ARTECAR EU

ENCUESTA DE OPINION

Con motivo de mejorar los productos de la mueblería que ofrece la CARPINTERIA ARTECAR EU, del barrio La Pedregosa, se elaboró el presente formato de encuesta buscando satisfacer los gustos en mueblería de la población del sector.

1. Nombre, dirección y teléfono _____
2. ¿Cuál es su inversión promedio anual en artículos de mueblería?
Menos de \$200.000.00 _____ Entre \$200.000.00 y \$400.000.00 _____
Entre \$400.000 y \$800.000.00 _____ Más de \$800.000.00 _____
3. ¿Qué factores considera especialmente relevantes a la hora de comprar mueblería?
a) Calidad___ b) diseños___ c) Precios___ d) Créditos___
4. ¿Qué materiales prefiere en mueblería?
a) Madera___ b) tubo___ c) Madecor___ d) Otros___:
¿cuáles? _____
5. ¿Qué tipo de artículos de mueblería prefiere?
a) Mesas___ b) sofás___ c) vitrinas___ d) consolas___ e) otros___:
¿cuáles? _____
6. ¿Con qué frecuencia compra artículos de mueblería?
a) Mensual___ b) trimestral___ c) semestral___ d) anual___ más de un
año___
7. Exprese su opinión sobre las siguientes Carpinterías y ebanisterías del sector, en cuanto a las variables citadas:

ATRIBUTO PRODUCTO	ARTERCAR EU				MUEBLES ROBLES				CARPINTERIA LA 94				CARPINTERIA CALDAS			
Diseño	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Calidad																
Precio																
Servicio																

E	EXCELENTE
B	BUENO
R	REGULAR
M	MALO

Anexo D. Censo de opinión productos de mueblería ofrecidos por los almacenes del sector

Con motivo de conocer los productos en mueblería que se ofrecen a la población Bumanguesa, por parte de los Almacenes del Sector, se elaboró el siguiente formato de encuesta para determinar estadísticas sobre el tema por parte de la Universidad Industrial de Santander.

1. Nombre, Dirección y Teléfono_____
2. Compras anuales promedio en mueblería de madera:
Menos de \$5.000.000.00_____
- Entre\$5.000.000.00 y 10.000.000.00_____
- Entre \$10.000.000.00 y \$20.000.000.00_____
- Más de \$20.000.000.00_____
3. Factores especialmente relevantes a la hora de comprar mueblería
a) Calidad_____ b) Diseños_____ c) Precios_____ d) Créditos_____
4. Materiales preferidos en mueblería:
a) Madera_____ b) Tubo_____ c) Madecor_____ d) Otros_____
- ¿Cuáles?_____
5. Tipos de artículos de mueblería preferidos:
a) Mesas_____ b) Sofás_____ c) Vitrinas_____ d) Consolas_____
- e) Otros_____ ¿Cuáles?_____
6. Frecuencia de compras de artículos de madera:
a) Semanal____ b) Quincenal_____ c) Mensual d) más de un mes_____
7. ¿Cuáles son sus actuales proveedores?_____
8. Precios cobrados por sus artículos de mueblería:
a) Camas_____ b) Mesas_____ c) Vitrinas_____
- d) Consolas_____ e) Sofás_____

Anexo E. Censo de opinión clientes reales

El siguiente formato de censo se aplicará a los clientes de ARTECAR EU, compuesto por tres almacenes y por diez personas naturales que son asiduos compradores del negocio.

Para la información de los clientes potenciales se orienta las preguntas de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Tipo de mueblería preferido
- Grado de conformidad con los precios ofrecidos por la empresa
- Sugerencias para la empresa
- Quejas sobre productos o atención
- Maderas preferidas
- Perspectivas de compra futuras

CENSO DE OPINION

Con motivo de mejorar los productos de mueblería que ofrece la CARPINTERIA ARTECAR EU, del barrio La Pedregosa, Caldas y La libertad, se elaboró el presente formato de encuesta buscando satisfacer los gustos y preferencias en mueblería de los clientes de la empresa:

1. Nombre _____
dirección _____ y teléfono _____
2. ¿Qué tipo de mueblería compra Usted, con más frecuencia a CARPINTERIA ARTECAR EU?
a) Salas _____ b) comedores _____ c) alcobas _____ d) sillas _____
e) vitrinas _____ otros _____ ¿cuáles? _____
3. ¿Cómo considera los precios ofrecidos por la empresa?
a) altos _____ b) adecuados _____ c) bajos _____
4. ¿Cómo considera la atención prestada?
a) Excelente _____ b) buena _____ c) regular ¿por qué? _____ mala__ ¿por qué? _____
5. ¿Qué fallas ha encontrado en los productos comprados? _____
6. ¿Qué tipo de madera prefiere en mueblería?
a) Flormorado _____ b) cedro _____ c) guayacán _____
d) moncoro _____
7. ¿Cómo considera los diseños ofrecidos en mueblería?
a) Excelentes _____ b) buenos _____ c) regular _____ d) malos _____ ¿por qué? _____
8. ¿Qué sugerencias haría Usted a CARPINTERIA ARTECAR EU para mejorar? _____
9. ¿Espera seguir comprando en CARPINTERIA ARTECAR EU en el futuro?
SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

Anexo F. Productos ofrecidos por Carpintería Artecar

BASE DE CENTRO PALMA EN MADERA DE CEDRO



BASE DE COMEDOR PALMA EN MADERA DE CEDRO



BIFFE MARGARITA EN MADERA DE CEDRO



JUEGO DE COMEDOR CON SILLAS DE ESPIGA Y BASE DE PALMA EN MADERA DE CEDRO



MESA DE TELEFONO LUIS XV EN MADERA DE CEDRO



ALCOBA HOLANDESA EN MADERA DE CEDRO



VITRINA EN MADERA DE CEDRO



BIBLIOTECA EN MADECOR



SILLA ESPIGA DE COMEDOR EN MADERA DE CEDRO



SILLA DE SALA EN MADERA DE CEDRO



Anexo G. Diagrama de proceso de flujo

El diagrama de procesos es la presentación gráfica de la sucesión de hechos o fases que se presentan al aplicar un método de trabajo, clasificándolo mediante símbolo según la rotación de cada cual.

Se representan los diferentes procesos así:



Operación



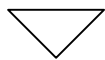
Transporte



Verificación



Demora



Almacenamiento

Para la empresa en estudio se realiza el presente proceso:

Concepto diagrama: Muebles de sala, comedor, alcoba y vitrina.

Método: Presente

Diagrama comienza: Llegada de materias primas a la empresa

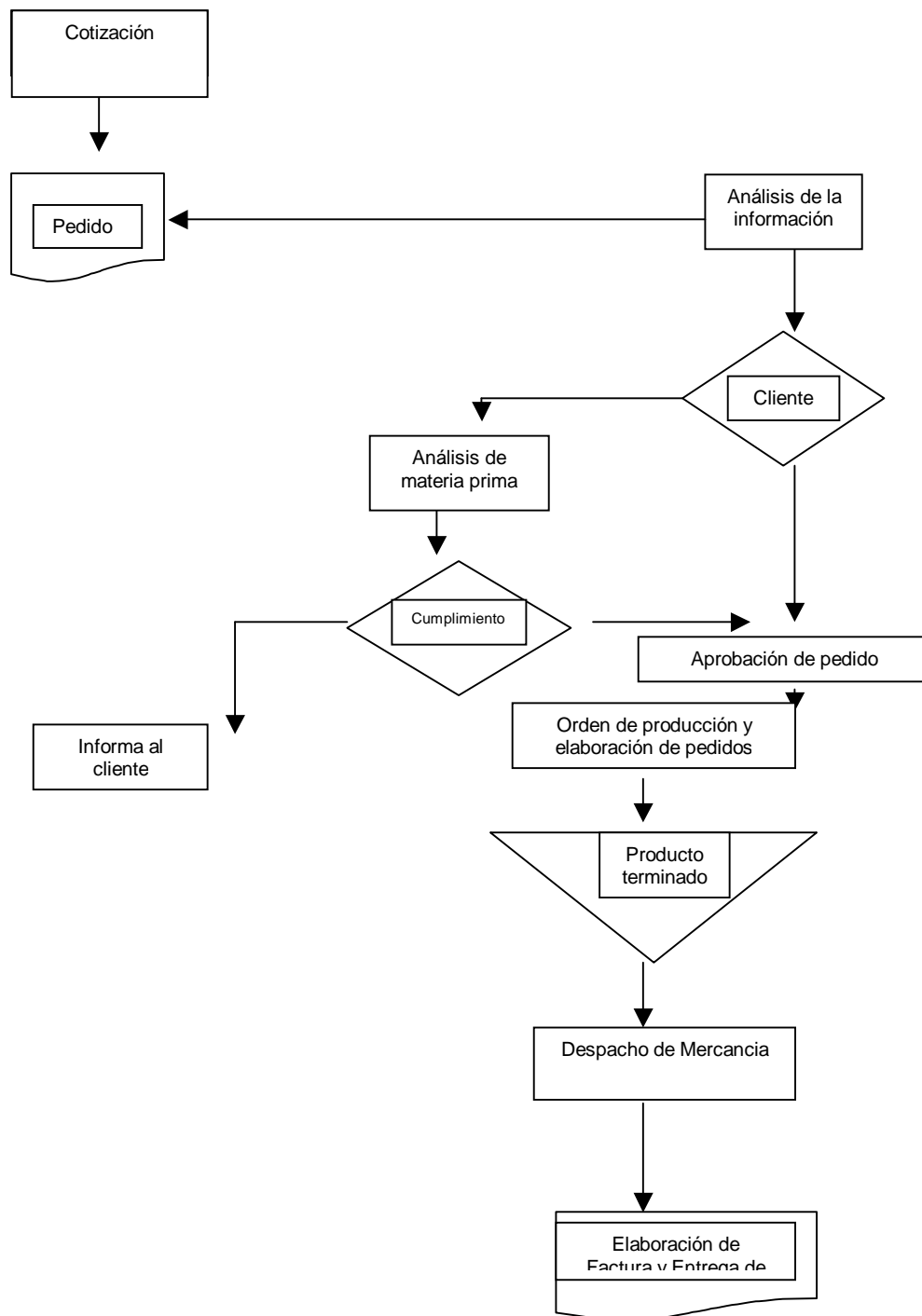
Presentado por: autores del proyecto

Diagrama termina: lijado

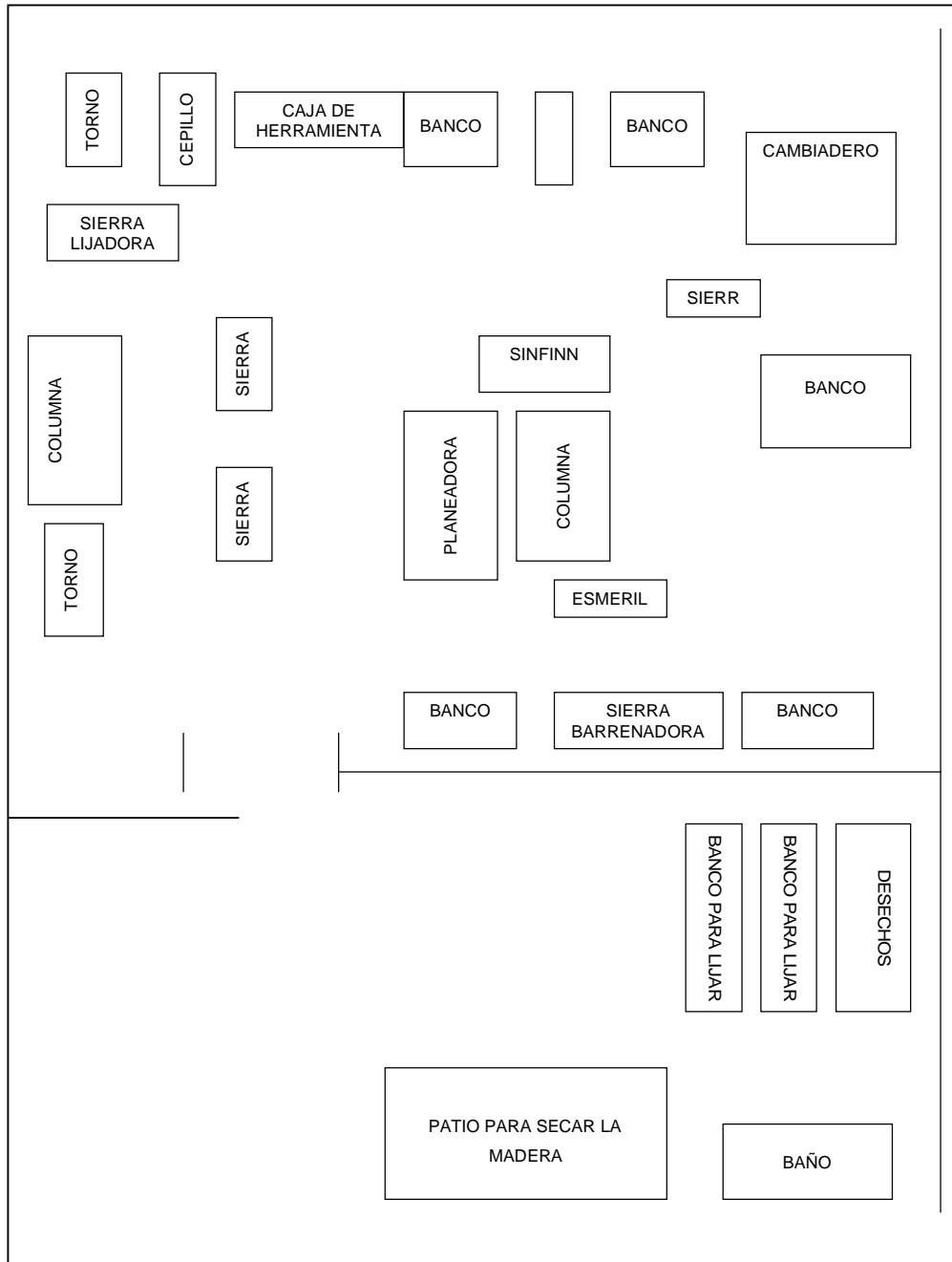
Fecha: febrero 29 de 2004

Descripción del Evento	Diferencia en horas	○	⇒	□	D	▽
Trazo del mueble en tercer dimensión en cartulina o triplex	5					
Sacar lista del material y madera requeridos	3					
Sacar moldes requeridos	1					
Colocación de la madera en la sierra eléctrica	0.1					
Trazo de los bloques para corte	0.1					
Verificación de medidas exactas para corte	0.1					
Corte de la madera a lo largo o chicotear	2.5					
Llevar la madera a la planeadora	0.1					
Planear la madera (enderezarla)	1.5					
Llevar la madera a la sierra	0.1					
Colocación de la guía a la sierra	0.1					
Rayado de la madera (ancho y grueso)	2					
Transporte de la madera al patio de secado (rayos solares)	0.1					
Encarrar la madera en el patio de secado ordenadamente por medidas	0.2					
Secado de la madera en el patio (en la noche se entra por si llueve para que no se moje)	3.6					
Entrar la madera	0.2					
Acomodar la madera al lado de la planeadora	0.1					
Colocación de la madera sobre la planeadora	0.1					
Planear la madera	0.7					
Llevar de la madera al cepillo	0.1					
Cepillar la madera	1.5					
Transporte de la madera a la sierra	0.1					
Corte preciso de la madera al largo	0.5					
Acolillar la madera	0.2					
Espigar la madera	0.5					
Llevar al banco para trazar barrenos	0.1					
Trazar barrenos	0.2					
Llevar a la sierra para barrenar	0.1					
Barrenar	0.4					
Trazar para rodear	0.2					
Llevar a la sinfín para rodear	0.1					
Rodear madera en la sinfín	0.3					
Llevar a la sierra lijadora	0.1					
Lijar en el plato de lija	0.7					
Lijar en el trompo	0.4					
Llevar la madera al banco de trabajo	0.6					
Moldurar	0.5					
Armar el mueble	1.5					
Terminar el mueble	2					
Verificar pegues y terminado	0.5					
Tallar	2					
Lijar	4					
Total	37.2	25	15	1	1	0

Anexo H. Flujoograma proceso administrativo



Anexo I. Distribución de planta



**Anexo J. Seguridad Industrial Propuesta
CASCO PROTECCION**



TROMPO CON GUIAS



Anexo K. Tecnología propuesta

PISTOLA PARA PEGAR GRAPAS



TABLAS GRAPADAS CON PISTOLA



TORNO DE 2 METROS PARA TRABAJAR MADERA GRUESA



DISCO PARA ACANALAR MADERA



MADERA ACANALADA

