	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): ADRIANA MARCELA APELLIDOS: PEÑA CACUA

NOMBRE(S): MARIA ELENA APELLIDOS: CRISTANCHO

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

DIRECTOR:

NOMBRE(S): JOSÉ ALEXANDER APELLIDOS: DURAN PÉREZ

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "MUEBLES Y RÚSTICOS CHINACOTA" EN EL MUNICIPIO DE CHINACOTA

RESUMEN

Este proyecto se basó en un plan estratégico para la empresa "Muebles y Rústicos Chinácota" en el municipio de Chinácota. Para ello, se implementó una metodología descriptiva con la aplicación de encuestas, entrevistas no estructuradas y la observación directa. Se logró diagnosticar la situación actual de la empresa "Muebles y Rústicos Chinácota" respecto a entorno y situación interna. Posteriormente, se formularon estrategias de direccionamiento a través de un plan de acción con indicadores de gestión que fueron implementadas en la empresa de muebles. Finalmente, se lograron determinar las tareas a ejecutar en relación al plan de acción estratégico que puede mejorar la situación comercial y financiera de la empresa.

PALABRAS CLAVE: plan estratégico, plan de acción, estrategias de direccionamiento.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 67 PLANOS: _____ ILUSTRACIONES: _____ CD ROOM: 1

Copia No Controlada

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MUEBLES Y RÚSTICOS CHINACOTA” EN
EL MUNICIPIO DE CHINACOTA

ADRIANA MARCELA PEÑA CACUA
MARIA ELENA CRISTANCHO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MUEBLES Y RÚSTICOS CHINACOTA” EN
EL MUNICIPIO DE CHINACOTA

ADRIANA MARCELA PEÑA CACUA

MARIA ELENA CRISTANCHO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Tecnóloga en Comercial y Financiera

Director:

JOSÉ ALEXANDER DURAN PÉREZ


UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA	Versión:	1/2013
		Página	1

HORA: 10:00 AM
FECHA: 15 DE OCTUBRE DEL 2022
LUGAR: OFICINA PLAN DE ESTUDIO
JURADOS: MARTHA BEATRIZ DELGADO
MAYRA ESPERANZA FOLIACO ALBINO
LUIS AUGUSTO FORERO SEPULVEDA

TITULO DE LA TESIS: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "MUEBLES Y RÚSTICOS CHINACOTA" EN EL MUNICIPIO DE CHINACOTA

DIRECTOR: JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN	LETRA	NÚMERO
<u>ADRIANA MARCELA PEÑA CACUA</u>	<u>1462364</u>	<u>4.0</u>	<u>CUATRO.CERO</u>	<u>APROBADO</u>
<u>MARIA ELENA CRISTANCHO</u>	<u>1462363</u>	<u>4.0</u>	<u>CUATRO.CERO</u>	<u>APROBADO</u>

PLAN DE ESTUDIO: TECNOLOGIA COMERCIAL Y FINANCIERA


MARTHA BEATRIZ DELGADO


MAYRA ESPERANZA FOLIACO ALBINO


LUIS AUGUSTO FORERO SEPULVEDA

VoBo.


MAYRA ESPERANZA FOLIACO ALBINO
 COORDINADORA

Dedicatoria

A nuestros esposos, que con su dedicación hicieron posible que este sueño se haga realidad.

Y a nuestros padres, que nos motivaron en cada paso.

Agradecimientos

A la Universidad, por darnos esta oportunidad, a pesar de las adversidades.

Contenido

	pág.
Introducción	14
1. Problema	16
1.1 Título	16
1.2 Planteamiento del Problema	16
1.3 Formulación del Problema	17
1.4 Sistematización del Problema	17
1.5 Justificación	17
1.6 Objetivos	19
1.6.1 Objetivo general	19
1.6.2 Objetivos específicos	19
1.7 Alcances y Limitaciones	19
1.7.1 Alcances	19
1.7.2 Limitaciones	20
1.8 Delimitaciones	20
1.8.1 Delimitación espacial	20
1.8.2 Delimitación temporal	20
2. Marco Referencial	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 Marco Contextual	22
2.2.1 Ubicación	22
2.2.2 Historia	23
2.3 Marco Teórico	24

2.3.1 Planeación estratégica	24
2.3.2 Escuelas de planeación estratégica	26
2.3.3 Modelos de planeación estratégica	28
2.3.4 Elementos de la planeación estratégica	29
2.4 Marco Conceptual	30
3. Diseño Metodológico	34
3.1 Tipos de Investigación	34
3.2 Población y Muestra	34
3.3 Instrumentos de Recolección de la Información	35
3.4 Procesamiento de la Información	35
4. Resultados	37
4.1 Diagnóstico de la Empresa	37
4.1.1 Descripción del entorno de la organización	37
4.1.1.1 Entorno económico	37
4.1.1.2 Entorno político y legal	37
4.1.1.3 Entorno tecnológico	39
4.1.1.4 Entorno ambiental	40
4.1.1.5 Entorno competitivo	42
4.1.2 Descripción de la situación interna	43
4.1.2.1 Estructura organizacional	43
4.1.2.2 Estructura de producción	45
4.2 Análisis Estratégico	56
4.3 Direccionamiento Estratégico	57
4.3.1 Misión	57

4.3.2 Visión	58
4.3.3 Objetivos estratégicos	58
4.3.4 Plan de acción	58
5. Conclusiones	60
6. Recomendaciones	61
Referencias Bibliográficas	62
Anexos	64

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Antecedente No 1	21
Tabla 2. Antecedente No 2	21
Tabla 3. Antecedente No 3	22
Tabla 4. Antecedente No 4	22
Tabla 5. Preguntas previas al proceso de planeación estratégica	24
Tabla 6. Los tres niveles de la planeación en una organización	25
Tabla 7. Tipos de escuela de planeación estratégica	27
Tabla 8. Descripción de las escuelas de planeación estratégica	27
Tabla 9. Estructura organizacional	43
Tabla 10. Etapa de extracción y/o preparación de materias primas	46
Tabla 11. Proceso de elaboración	47
Tabla 12. Acabado o terminados	47
Tabla 13. Almacenamiento, organización del taller	48
Tabla 14. Muebles comprados los últimos 2 años	51
Tabla 15. Consideraciones al comprar mueble rústico	52
Tabla 16. Diagnostico externo	55
Tabla 17. Diagnostico interno	55
Tabla 18. Amenazas y fortalezas	56
Tabla 19. Debilidades	57
Tabla 20. Objetivos estratégicos	58
Tabla 21. Plan de acción	58

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Ubicación de la empresa	23
Figura 2. Planes tácticos de la planeación estratégica	25
Figura 3. Actividades del plan estratégico de mercadotecnia	26
Figura 4. Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck	28
Figura 5. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg	29
Figura 6. Elementos de la planeación estratégica	29
Figura 7. Organigrama “Muebles y Rústicos Chinácota”	44
Figura 8. Etapas productivas “Muebles y Rústicos Chinácota”	45
Figura 9. Procesos productivos “Muebles y Rústicos Chinácota”	46
Figura 10. Preferencia, tipo de mueble	49
Figura 11. Frecuencia de compra de muebles rústicos	49
Figura 12. Frecuencia de compra de muebles	50
Figura 13. Espacios preferidos para el uso de muebles rústicos	50
Figura 14. Muebles comprados los últimos 2 años	52
Figura 15. Consideraciones al comprar mueble rústico	53
Figura 16. Lugares de compra de muebles	53
Figura 17. Disposición de pago por costo de mueble	54
Figura 18. Interés de compra de muebles rústico en Chinácota	54

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Registro fotográfico	65

Resumen

Este proyecto se basó en un plan estratégico para la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” en el municipio de Chinácota. Para ello, se implementó una metodología descriptiva ya que se enfocó en el análisis de las características del ambiente externo e interno de la empresa Muebles y Rústicos Chinácota. La información se obtuvo mediante encuestas, entrevistas no estructuradas y la observación directa de los investigadores en la empresa. La población y muestra estuvo conformada por 185 clientes que se atienden en promedio al mes. Se logró proponer un plan estratégico para la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” ubicada en el municipio de Chinácota, con el propósito de mejorar la competitividad y aumentar el nivel de ventas del negocio. Seguidamente, se diagnosticó la situación actual de la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” respecto a entorno y situación interna. Posteriormente, se formularon estrategias de direccionamiento a través de un plan de acción con indicadores de gestión que fueron implementadas en la empresa de muebles. Finalmente, se lograron determinar las tareas a ejecutar como propuesta al plan de acción estratégico a la empresa.

Introducción

En la actualidad el mundo de las empresas vive una era de constantes cambios y requerimientos en calidad, buen servicio, precios, innovación, cantidad, variedad, la incursión de factores externos como nuevas tecnologías, aumento de competidores, políticas y leyes por parte del gobierno, entre otros. Esto ha convertido la planificación estratégica en un elemento primordial para el éxito de las organizaciones, ayudándoles a tener claro su misión, visión, objetivos a corto, mediano y largo plazo, creación e implementación de estrategias en relación con el negocio y el entorno en el que se desenvuelven (competidores directos, futuros competidores, tendencias, mercados, etc.). Es por ello, que cada vez, más compañías se suman a la elaboración de un plan estratégico con, la finalidad es alcanzar las metas y cumplir los objetivos trazados, además de obtener desarrollo sostenible.

La Planeación Estratégica es un proceso elemental para la toma de decisiones que se lleva a cabo mediante la cooperación de todo el personal de la organización. Bajo esta observación, este proyecto se plantea implementar un plan estratégico en “Muebles y Rústicos Chinácota” establecimiento ubicado en el municipio de Chinácota, dedicado a la fabricación y venta de muebles desde hace más de 10 años. Para ello se recopiló información que permitiera elaborar e idear estrategias con el fin de elaborar un plan de acción eficaz para el negocio, esto se hizo a través de un análisis meticuloso y la ayuda de matrices como la matriz FODA.

Con los planes estratégicos se logra conseguir más eficiencia, cumpliendo con las necesidades y expectativas de la comunidad de acuerdo con el servicio prestado, ya que permite determinar en donde se está fallando. Una vez conocidas las debilidades y amenazas es posible plantear estrategias para optimizar las oportunidades y fortalezas con las que cuenta la empresa

en el momento actual.

Por medio de la elaboración de este proyecto, se presenta un plan estratégico, que le permita a la empresa, mediante diversas estrategias, asegurar su permanencia en el mercado en la medida que se empleen las estrategias adecuadamente en las áreas más importantes de la empresa. Además de esto, se pretende generar calidad en el servicio y satisfacción total de las necesidades de los clientes.

1. Problema

1.1 Título

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MUEBLES Y RÚSTICOS CHINÁCOTA”
EN EL MUNICIPIO DE CHINÁCOTA.

1.2 Planteamiento del Problema

Muebles y rústicos Chinácota se ha visto afectada en el área comercial con la reducción de ventas. Esta situación adversa se debe a causas relacionadas con una reducción en el nivel de ingresos por menores ventas, debido al ingreso al mercado de nuevos negocios que han surgido dentro del mismo sector con precios competitivos. Uno de los problemas identificados de igual manera, es la carencia de información que se tiene del mercado que permita el diseño de nuevos planes y servicios.

De esta manera, se requiere el desarrollo de un proyecto que le permita a la empresa Muebles y Rústicos Chinácota ser fortalecida desde la definición de su direccionamiento estratégico, con el fin de mejorar la eficacia del mercadeo y la atención que se presta a los clientes, aumentar las ventas, y fortalecer la imagen corporativa de la empresa, teniendo en cuenta las actuales condiciones del mercado, la situación estratégica y los objetivos gerenciales para el crecimiento de la organización.

Es mediante la planificación estratégica que la empresa lograría redefinir su direccionamiento estratégico definiendo las acciones encaminadas al mejoramiento de las diferentes áreas que le permitan mejorar la participación en el mercado, aumentar las ventas y visualizarse hacia una meta definida y clara.

1.3 Formulación del Problema

¿El diseño de una planeación estratégica mejorara las ventas y fortalecerá la competitividad de la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” en el municipio de Chinácota?

1.4 Sistematización del Problema

¿Qué acciones lleva a cabo actualmente la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” con el fin de integrar la planeación estratégica en las actividades del negocio y las operaciones diarias?

¿Cuál es el direccionamiento estratégico que debe implementar la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” para alcanzar sus objetivos y permanecer en el mercado?

¿Qué planes de acción podrían llevarse a cabo en la consecución de los logros del plan de direccionamiento estratégico?

1.5 Justificación

El plan estratégico constituye una de las herramientas principales en la dirección y en la toma de decisiones de la organización, su entorno actual y el camino que este debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios que impone el mercado. El objetivo del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros del taller, para la consecución de la misión de la entidad en el contexto que desarrolla su trabajo para avanzar hacia un modelo de excelencia en servicio. Empezando por un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica y la ayuda de indicadores de desempeño se establecen cuáles serían las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, determinados a cumplirse en el mediano o largo plazo. El concepto de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la obtención de la

programación operativa que es la base para la fórmula del proyecto presupuestado Armijo (2015). Por consiguiente, la realización del plan estratégico que se quiere elaborar para la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” aportaría al crecimiento y al alcance del equilibrio de esta en el mercado, buscando el Gana-Gana, para establecer principalmente el mejoramiento de las áreas de mercadeo y ventas.

El desarrollo del presente proyecto le ayudaría a la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” a mejorar las diferentes áreas que la conforman a partir de un cuidadoso diagnóstico interno y externo. Determinando a partir de esto, acciones para la empresa que busquen mejorar su posición actual en el mercado.

El desarrollo de este trabajo también trae beneficio para los autores ya que les permite plasmar los conocimientos adquiridos. A nivel personal, contribuye a la satisfacción de ver aplicados los conocimientos aprendidos durante la formación académica en el ejercicio de la actividad empresarial propia o de la empresa objeto de estudio.

Por otra parte, es importante recalcar el trabajo de la Universidad por inculcar en la carrera de Tecnología Comercial y Financiera la posibilidad de optar por hacer trabajos de grado que sean aplicables, obteniendo como producto, estrategias de implementación de gran ayuda para las empresas que participan como unidad de análisis aportando a su crecimiento empresarial. El proyecto, por lo tanto, impulsa la apropiación de los conocimientos adquiridos en la Universidad Francisco de Paula Santander en el área de Tecnología Comercial, potenciando el fomento del desarrollo empresarial de la región, por medio de profesionales preparados y capacitados para enfrentar los retos de la competitividad del ambiente globalizado actual.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general. Proponer un plan estratégico para la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” ubicada en el municipio de Chinácota, con el propósito de mejorar la competitividad y aumentar el nivel de ventas del negocio.

1.6.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se evidencian a continuación:

Diagnosticar la situación actual de la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” respecto a entorno y situación interna.

Formular estrategias de direccionamiento a través de un plan de acción con indicadores de gestión que deban ser implementadas en la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” para alcanzar sus objetivos y permanecer en el mercado.

Determinar las tareas a ejecutar como propuesta al plan de acción estratégico a la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota”.

1.7 Alcances y Limitaciones

El proyecto se limita al análisis de la problemática presente en la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota”. La investigación se realizó durante el año 2020 y se tuvo como referencia los datos comerciales y financieros del año 2019.

1.7.1 Alcances. Los resultados del proyecto incluyen el diagnóstico inicial, el planteamiento de un direccionamiento estratégico nuevo para la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” y la propuesta de un plan para el mejoramiento de la competitividad en el mercado del municipio de Chinácota. Como aporte final a la gerencia, se presenta un presupuesto para que la empresa

pueda implementar la propuesta de manera coordinada y con la disponibilidad de presupuesto requerida.

1.7.2 Limitaciones. Los resultados del proyecto estuvieron limitados por la disponibilidad de los trabajadores de la empresa para entregar información completa y detallada de las fortalezas y debilidades de cada área de trabajo, ya que fue necesario disponer de horas no laborales para aplicar los instrumentos. También se presentaron limitaciones con los clientes por falta de disponibilidad de tiempo y disposición para responder las encuestas requeridas que permitiría analizar datos sobre la calidad del servicio y la satisfacción actual con la empresa.

1.8 Delimitaciones

El presente proyecto se desarrolló bajo una fase a corto plazo, en el cual se realizó un reconocimiento y diagnóstico previo con ayuda de herramientas como la matriz DOFA, utilizada para determinar las variables críticas que participan en el modelo de negocio y así poder definir una estrategia clara y concisa a la organización, para eso se programaron una serie de reuniones tanto con los directivos como con el personal para la aplicación de las encuestas. El estudio propuesto se encontrará dentro del municipio de Chinácota, sin embargo, para la toma de información será necesario ampliar el espectro a nivel nacional.

1.8.1 Delimitación espacial. La empresa a la que se aplicara la planeación estratégica se encuentra ubicada en el municipio de Chinácota, Norte de Santander.

1.8.2 Delimitación temporal. El tiempo que se estima necesario para desarrollar los objetivos es de 4 meses, contados a partir de la aprobación del anteproyecto por parte del comité curricular del Programa.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Se consultaron las bases de datos de la biblioteca Eduardo Cote Lamus de la Universidad Francisco de Paula Santander para tener referencia de los proyectos e investigaciones que se han desarrollado en los temas de planeación estratégica, en el área de proyectos de empresas industriales o proyectos de empresas de muebles.

Tabla 1. Antecedente No 1

Título	“Plan Estratégico de marketing para el posicionamiento de la tienda virtual shoesalinas en la ciudad de Cúcuta”
Autores	Jenny Carolina Salinas Ríos Claudia Alexandra Riveros Vera
Año	2017
Resumen	Se toma como punto de referencia para estimar las condiciones anteriores del mercado y las estrategias comerciales propuestas en ese momento para la empresa. Con la ayuda del plan estratégico de mercadeo logra identificar su target o público objetivo, el lugar de posicionamiento, y fijar estrategias para llegar adecuadamente al target.

Tabla 2. Antecedente No 2

Título	“Plan Estratégico financiero para sonricenter clínica odontológica en Cúcuta”
Autores	Ángela María Franco Valderrama Sandra Dessiree Angarita Camperos.
Año	2009
Resumen	Este es el proyecto más reciente que se ha elaborado en sonricenter presentado en el año 2009 para fortalecer el área financiera. Los autores evaluaron la situación interna y externa del área financiera y contable de la clínica odontológica Sonricenter, donde se identificaron sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Igualmente se elaboraron los presupuestos de ingresos, costos y gastos, según estrategias planteadas por Sonricenter. Por último, se realizó un análisis financiero básico, en el cual se identificaron las posibilidades de mejoramiento de la productividad y competitividad para aplicar los métodos de valoración y criterios de inversión del plan financiero. Estos datos se toman como referencia para aplicar el análisis financiero que permite hacer una comparación de las razones de eficiencia y eficacia con las condiciones actuales de la empresa.

Tabla 3. Antecedente No 3

Título	“Propuesta de un plan estratégico para la empresa fundelec Ltda. Para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y estados unidos.”
Autores	Yuly Marcela Bedoya Bustos David Mauricio Domínguez González
Año	2013
Resumen	El proceso de planeación estratégica para adaptarse a los cambios requiere tiempo y mayor constancia, ya que el personal de la empresa, especialmente la gerencia esté mayormente comprometida, y se hace mayor énfasis en este punto, debido a que muchas empresas terminan cerrándose porque han fallado al no planear, y a la vez por ello no controlan. Al factor de planeación se suma la incapacidad para adaptarse a los cambios en el mercado. En este proyecto de grado se propone el plan estratégico para Fundelec Ltda., con el fin de prepararla ante un mercado cada vez exigente y globalizado.

Tabla 4. Antecedente No 4

Título	“Desarrollo de la planeación estratégica de muebles abril s.a.s”
Autores	Fabián Andrés Gutiérrez Ulloa
Año	2015
Resumen	Muebles Abril como una microempresa colombiana ha experimentado numerosas dificultades debido a su visión tan emblemática y caótica de lograr un posicionamiento estratégico a corto plazo dejando en el olvido distintas responsabilidades administrativas que afecta directamente la sostenibilidad del negocio, sin embargo y como propuesta de mejora la organización el estudia planteó la implementación de cada una de las técnicas y conceptos provenientes del cuadro de mando integral buscando no solamente lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos si no encontrar un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas que se llevan a cabo tanto interna como externamente en las instalaciones de la empresa.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Ubicación. “Muebles y Rústicos Chinácota”, es una empresa que tiene una experiencia de 12 años dando calidad y garantía a la hora de hacer y distribuir sus productos, se encuentra ubicada en la Avenida 4 # 8 - 63, Barrio El Dique, frente al Colegio San Luis Gonzaga. Es

posible encontrar en Facebook e Instagram como Muebles y Rústicos Chinácota y acceder a la ubicación y registro a través de Google.

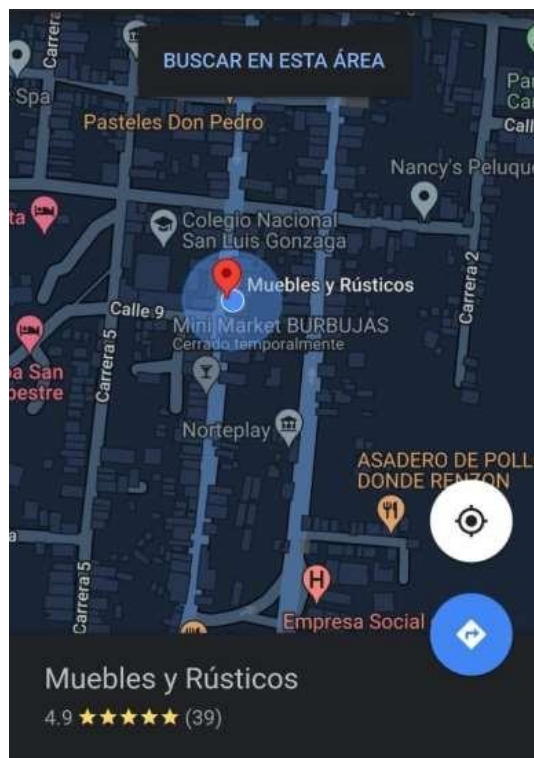


Figura 1. Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps. (2023).

2.2.2 Historia. Esta empresa familiar, nace de un proyecto que buscaba mejorar la calidad de vida de los Anavitarte, una pequeña familia criada en el municipio de Chinácota, que quería ofrecer a la comunidad una alternativa a la hora de escoger muebles rústicos que ocuparían un espacio importante en sus actividades, sea de esparcimiento y recreación o simplemente para descansar más cómodamente.

Se inicia con poca maquinaria e insumos, con el paso del tiempo fue mejorando su servicio y a la vez, adquiriendo mejores maquinarias y materia prima de mejor calidad que permitiera

fabricar muebles que se adaptaran a las necesidades de los clientes.

Uno de los factores más importantes que le ha permitido a la empresa crecer y obtener más clientes es su constante aptitud de mejora en el servicio al cliente, dándole la experiencia a las personas que visitan la empresa, se sientan satisfechos con los servicios, esto se ha convertido en una fuente de motivación para dicha empresa, quien halla fortaleza a partir de la confianza que le brindan sus clientes.

El objetivo de la empresa es brindar seguridad y bienestar a la hora de elaborar y entregar los productos. “Muebles y Rústicos Chinácota” se renueva en pro de dar cada día lo mejor a sus clientes. Su propósito principal es darse a conocer a Nivel nacional y posteriormente a Nivel Internacional.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Planeación estratégica. La planeación estratégica es responsable de organizar el conjunto de actividades a ejecutar en una organización desde el contexto en el que se encuentra con el propósito de contrarrestar los posibles riesgos futuros. Es un proceso sistemático que se orienta a partir de las siguientes preguntas Chiavenato & Sapiro (2015):

Tabla 5. Preguntas previas al proceso de planeación estratégica

Preguntas previas al proceso de planeación estratégica
¿Cuál es la situación presente de la organización?, ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
Si no se aplica cambio alguno, ¿Cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicaría?

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2015).

De acuerdo con Chiavenato & Sapiro (2015), existes tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional, los cuales son resumidos y descritos en la siguiente tabla:

Tabla 6. Los tres niveles de la planeación en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo tiempo	Macro orientada. Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Medio plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Micro orientada. Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2015).

A su vez, la planeación estratégica, puede dividirse, en cinco, de acuerdo con el área de la organización a la cual va dirigido.

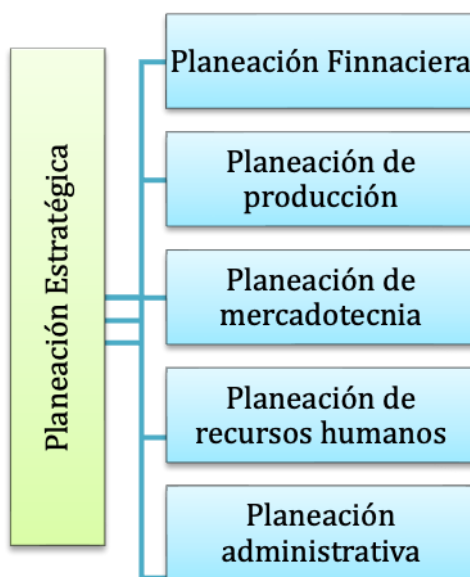


Figura 2. Planes tácticos de la planeación estratégica

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2015).

Debido a que en este trabajo de investigación lo que se busca es mejorar las ventas y la competitividad de la empresa “Muebles y Rústicos Chinácota” abordaremos la planeación estratégica de mercadotecnia, que a su vez se encuentra compuesta de los planes operativos descritos en la figura siguiente:

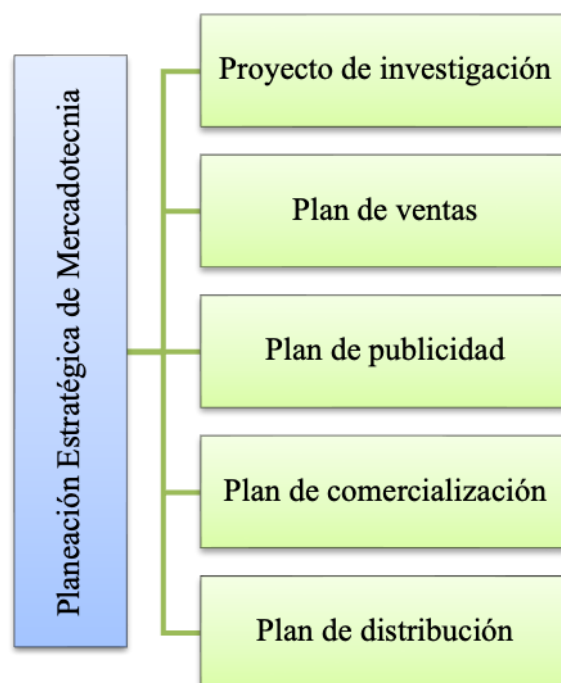


Figura 3. Actividades del plan estratégico de mercadotecnia

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2015).

2.3.2 Escuelas de planeación estratégica. En palabras de Chiavenato & Sapiro (2015) los autores Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, sugieren la existencia de diez escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter preceptivo y normativo. Y siete de ellas son de carácter descriptivo y explicativo.

Tabla 7. Tipos de escuela de planeación estratégica

Escuelas de Planeación Estratégica	
De carácter Preceptivo o Normativo	De carácter Descriptivo y Explicativo
1. Escuela de la planeación. 2. Escuela del diseño. 3. Escuela del posicionamiento.	1. Escuela de las iniciativas emprendedoras. 2. Escuela cognitiva. 3. Escuela de aprendizaje. 4. Escuela del poder. 5. Escuela de la cultura. 6. Escuela del entorno. 7. Escuela de la configuración.

Tabla 8. Descripción de las escuelas de planeación estratégica

Tipo	Escuela	Descripción
De carácter Preceptivo o Normativo	Escuela de la planeación	Proceso formal que sigue una estrategia jerárquica con planes operativos. Responde a las preguntas, ¿Qué, cómo, dónde y por qué?
	Escuela del diseño	Proceso de adecuación que relaciona los aspectos internos (Fortalezas y debilidades) de la organización con los aspectos externos (Amenazas y oportunidades)
	Escuela del posicionamiento	Proceso analítico que define una estrategia de posicionamiento de la organización frente a la competencia.
De carácter Descriptivo y Explicativo	Escuela de las iniciativas emprendedoras	Proceso visionario basado en la intuición del ejecutivo mas alto de la organización quien establece la visión de la empresa, y genera las condiciones para poder implementar las ideas. Aunque por lo general, el líder va definiendo su estrategia en la marcha del proceso.
	Escuela cognitiva	Es un proceso mental que parte de la percepción que las personas tienen del entorno.
	Escuela de aprendizaje	Proceso emergente que se construye de forma individual y colectiva, se focaliza mas en implementar los cambios de forma gradual y no de forma estratégica.
	Escuela del poder	Proceso de negociación, de índole político, el poder se disputa dentro de la organización y de forma externa lo usa para generar asociaciones que le permitan ampliar el dominio.

Tipo	Escuela	Descripción
	Escuela de la cultura	Proceso colectivo y social que se aborda desde la cultura organizacional, ya que considera que desde allí se pueden efectuar los cambios estratégicos más significativos.
	Escuela del entorno	Proceso de reacción a circunstancias externas. La organización se conduce de acuerdo con las necesidades y demandas del medio.
	Escuela de la configuración	Proceso de transformación en la que la empresa se configura de forma dramática de acuerdo con la nueva situación del entorno.

2.3.3 Modelos de planeación estratégica. El libro de Chiavenato & Sapiro (2015) destaca dos modelos o metodologías para desarrollar la planeación estratégica: el modelo de planeación de Glueck (ver figura 4) y el modelo básico de planeación de Mintzberg.

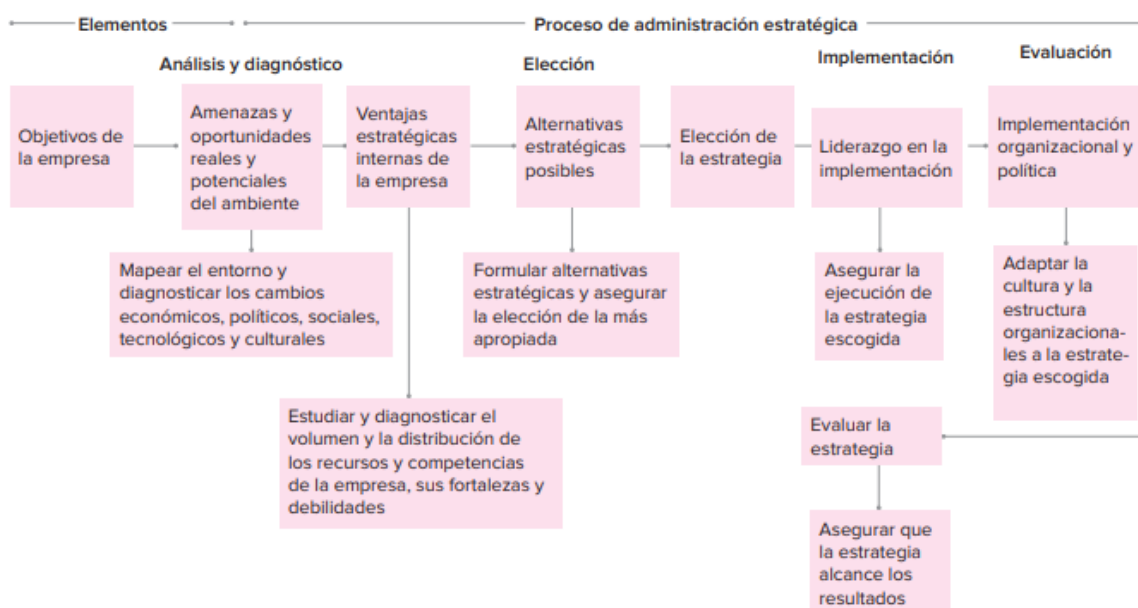


Figura 4. Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2015).

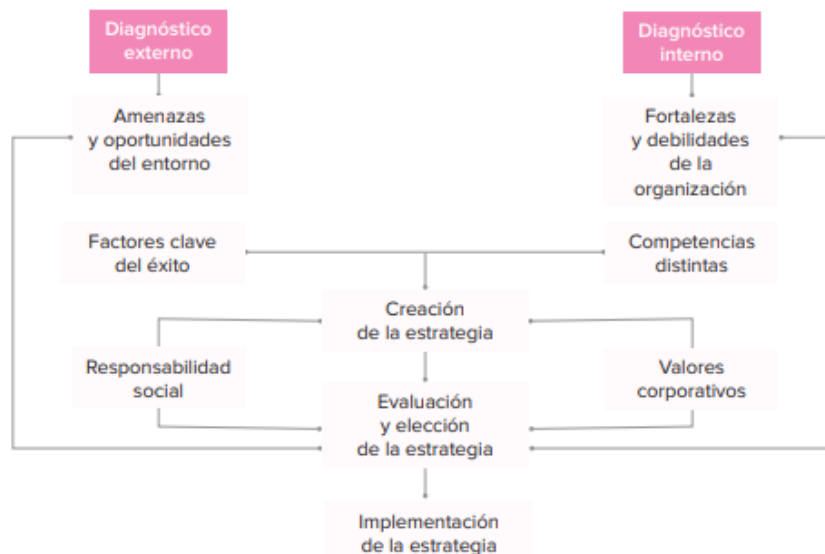


Figura 5. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2015).

2.3.4 Elementos de la planeación estratégica. De acuerdo con Chiavenato & Sapiro (2015),

los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:



Figura 6. Elementos de la planeación estratégica

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2015).

2.4 Marco Conceptual

Misión. Define principalmente, cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante el cual desarrolla su labor o actividad.

Para definir la misión de una empresa, resulta de mucha ayuda responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hace?, ¿cuál es el negocio?, ¿a qué se dedican?, ¿cuál es la razón de ser?, ¿quiénes son el público objetivo?, ¿cuáles el ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es la ventaja competitiva?, ¿qué le diferencia de los competidores? (Espinosa, 2012).

Visión. Define las metas que pretenden ser conseguidas en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de la empresa, debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiere lograr?, ¿dónde quiere estar en el futuro?, ¿para quién lo hará?, ¿ampliará la zona de actuación? (Espinosa, 2012).

Los valores. Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permite crear pautas de comportamiento. No se debe olvidar que los valores son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6 o 7 valores, si no, perdería credibilidad. Responder a las siguientes preguntas ayudarían a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos? (Espinosa, 2012).

La Matriz DOFA. Es importante porque permite realizar diagnósticos reales con el fin de ayudar a las empresas a identificar su estado actual en cuanto a sus debilidades y sus fortalezas y

a su vez conocer sus amenazas y oportunidades con el propósito de equilibrarlas y crear estrategias que garanticen resultados óptimos para esta, es por esto que es una herramienta necesaria en cualquier organización, pues identifica los factores que se necesitan para la aplicación de un plan estratégico. La importancia de la matriz DOFA radica en que facilita la determinación de un diagnóstico real de la empresa o negocio, dice cómo está y cómo va, lo que brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la realidad, casi siempre se sabe qué hacer (Néstor & Geny, 2016).

Estrategia. La estrategia puede ser atribuida a diferentes espacios, pues el concepto es tan amplio y diverso, de lo cual hace que surjan conceptos afines. En la literatura una gran diversidad de autores le da un fin específico a cada término. Actualmente se habla de estrategia en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, y en fin, en cada aspecto de la vida diaria.

Planeación estratégica. La planeación estratégica consiste en dos elementos principalmente; el primer elemento es un plan estratégico, el cual describe las condiciones deseadas para el futuro, visualizando los posibles escenarios, junto con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y el segundo que consiste en las estrategias para lograr los objetivos planteados. Al considerar las debilidades y amenazas, se consideran los riesgos y el impacto de las estrategias para incrementar las posibilidades de acierto.

Planeación. Implica una visión del futuro, ya que de una situación actual se espera llegar a un resultado final, para lo cual existen varios caminos y, por lo tanto, hay que elegir las opciones y los medios idóneos que nos permita alcanzar el objetivo esperado (Chiavenato & Sapiro, 2015). “Es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado

claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores permitirán que se alcance el resultado perseguido” (Chiavenato & Sapiro, 2015, p.20).

La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional. Se planea para: Preparar estrategias, prevenir amenazas, obtener resultados finales, actuar con mayor efectividad, ser líderes en el mercado, minimizar la incertidumbre y saber qué hacer.

Objetivos estratégicos. Si bien el término de objetivos y metas va muy relacionado, pero son contextos totalmente diferentes, se habla de objetivos estratégicos esto hace referencia a los logros que una organización desea alcanzar en un lapso mayor a un año siempre y cuando tenga como eje principal el cumplimiento de la visión y la misión.

Diagnóstico estratégico. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución

Plan de acción. Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Diagnostico interno. Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Diagnostico externo. Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra

el análisis de: Factores económicos, Factores políticos, Factores sociales, Factores tecnológicos, Factores geográficos y Factores competitivos.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipos de Investigación

La presente investigación dirigida a la realización de un plan estratégico es de tipo cuantitativa y de alcance descriptivo. Según Méndez (2003), la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información.

Es descriptiva porque se enfoca en el análisis de las características del ambiente externo e interno de la empresa Muebles y Rústicos Chinácota por medio de la aplicación de diferentes instrumentos a una población determinada.

También la investigación es de campo porque los datos se deben tomar en “Muebles y Rústicos Chinácota” por ser la empresa donde se presenta la problemática empresarial

3.2 Población y Muestra

En este tipo de investigación, la unidad de análisis es la empresa “Rústicos y Muebles Chinácota”, también se tuvo en cuenta la población de clientes para analizar las condiciones de atención y satisfacción del servicio que perciben de la empresa y del sector de muebles en el municipio. Encuestando a una población total de 185 clientes que se atienden en promedio al mes, para resolver una encuesta de 10 preguntas.

3.3 Instrumentos de Recolección de la Información

El instrumento implementado en esta investigación fue, revisión documental de fuentes primarias y secundarias y la encuesta. Las fuentes de información primaria se les considera a las encuestas, a la entrevista no estructurada y la observación directa de los investigadores en la empresa que requiere el estudio.

La información secundaria hace referencia principalmente a los registros que tiene la empresa de la nómina de empleados, base de datos de clientes, registros contables, estados financieros, manuales de procedimientos y funciones, reglamentos, normas legales internas y externas del sector de muebles. Dentro de dichas fuentes secundarias también se encuentran proyectos de grado y artículos e informes relacionados con el tema de planeación estratégica en empresas de muebles.

3.4 Procesamiento de la Información

Documental. Se basó en la interpretación de información secundaria tomada de la información comercial, financiera y contable de la empresa.

Opinático. Se basó en la información recopilada en las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa en el municipio de Chinácota.

Estadístico. Se utilizó la selección, almacenamiento y procesamiento de datos obtenidos en las encuestas por medio del programa Excel 2013, cuyo resultado es la presentación de tablas y gráficos para realizar la interpretación del diagnóstico de la empresa.

Administrativo y comercial. Se utilizó la herramienta administrativa DOFA para aplicar el análisis interno y externo de la empresa para la selección de los factores de éxito que tienen

mayor impacto en la empresa frente a la competitividad y demás condiciones del mercado del municipio de Chinácota.

Financiero. Se realizó un análisis financiero por medio de indicadores para establecer las razones de eficiencia y eficacia de la empresa Muebles y Rústicos Chinácota.

4. Resultados

4.1 Diagnóstico de la Empresa

4.1.1 Descripción del entorno de la organización. A continuación, se presenta la descripción del entorno de la organización:

4.1.1.1 Entorno económico. El sector de muebles de madera es bastante pequeño dentro del mercado colombiano, donde según el DANE a través de su muestra mensual de comercio al por menor, señala que dicho sector tuvo un crecimiento del 10,4 % entre noviembre de 2007 y noviembre 2009 y del 5,2% entre el mismo periodo de 2008 y 2009, mostrando que no mantiene una tendencia estable dentro durante los últimos años, dado que a noviembre de 2010 el crecimiento fue del 31% y en el mismo mes a 2011 su crecimiento fue de 11,2%, dicho comportamiento indica que este sector es bastante volátil, pero manteniendo un crecimiento en los periodos observados.

El sector de muebles rústicos ha sufrido una profunda transformación al pasar de los años. Hoy día, es raro encontrar un hogar familiar donde no haya alguna cama o cualquier mueble rustico, debido a la difusión de estos y a la bajada de precios que han sufrido este tipo de productos. Además, este incremento de ventas se debe también a la calidad y durabilidad de estas. La creciente importancia de este mueble rustico hacen que la población los siga eligiendo gracias al gran trabajo especializado que brinda una alta comodidad al producto.

4.1.1.2 Entorno político y legal. El entorno político y legal se evidencia a continuación:

La Constitución Política de Colombia. Tiene en cuenta lo contenido en el Título XII, Artículos; 332, 333, 334, 336 sobre la empresa y el desarrollo económico.

Código de comercio. Esta normatividad regula las actividades comerciales y su entorno mercantil en Colombia.

Código laboral. En este código se regulan las relaciones laborales entre el empleador y empleados y especialmente se fundamentan las normas de contratación de personal.

A continuación, algunos decretos y resoluciones que fundamentan las bases legales de la industria maderera.

Decreto 1791 De 1996. “Este decreto tiene como objetivo regular las actividades de la administración pública respecto al uso, manejo, y aprovechamiento de los bosques y la flora silvestre con el fin de lograr un desarrollo sostenible”.

Decreto 1791 de 1996, Artículo 20. “Por medio de la cual se dictan el volumen específico de aprovechamiento forestal para desarrollar actividades comerciales, (no podrá exceder de veinte metros cúbicos anuales) y los productos que se obtengan no podrán comercializarse internacionalmente”.

Ley 1021 de 2006. “La presente ley tiene por objeto establecer el Régimen Forestal Nacional, conformado por un conjunto coherente de normas legales y coordinaciones institucionales, con el fin vigilar la reglamentación de las organizaciones”.

Reglamento Un 995/2010. “Por el que se establecen las obligaciones y derechos de los agentes que comercializan madera y productos de la madera”.

Resolución 398 del 2011. “La presente resolución tiene como finalidad establecer el procedimiento para el reconocimiento de empresas forestales especializadas”.

Decreto 2448 de 2012. “El siguiente decreto especifica algunas definiciones del sector forestal e incurre en la creación de organismos con el fin de controlar actividades de extracción, transporte y compra de madera infringiendo leyes nacionales”.

Decreto 2448, Artículo 4. “Por la cual se dictan con ayuda del código penal las sanciones o multas que una organización obtiene al provocar daños en zonas forestales. (Incurrirá en prisión de 2 a 5 años y multa hasta de diez mil SMLV)”.

Resolución 0037 del 2013. “Por la cual se establece disposiciones para el registro de los sistemas agroforestales o cultivos forestales con fines comerciales”.

Decreto 1498 del 2014. “Por medio de la cual se modifica parcialmente el arancel de aduanas durante la importación y exportación de recursos forestales”.

Resolución 424 de 2014. “Por lo cual se determina el valor promedio de los costos de mantenimiento por hectárea de bosque plantado y se fija la cuantía máxima que se reconocerá por concepto de Certificado Forestal, para el año 2015”.

Decreto 351 del 2014. “Se reglamenta la gestión integral de los residuos nocivos para la salud de los trabajadores dando origen a autoridades departamentales y distritales con el fin de vigilar y controlar el cumplimiento de las normas”.

4.1.1.3 Entorno tecnológico. El sector de muebles ha experimentado, en los últimos años, una gran transformación en su estructura, pasando de ser un sector muy atomizado, con un elevado número de empresas de carácter familiar, a uno más concentrado donde han ido surgiendo grandes cadenas dedicadas a muebles rústicos. La economía naranja, el movimiento de mercados, la innovación y la creatividad, son elementos claves para sacar adelante los proyectos

de emprendimiento. La industria del mueble colombiano ha cambiado, y su oportunidad de exportar ha llegado. Hay que tener en cuenta que cuando se quiere llegar a mercados internacionales, es decir, exportar, es necesario aplicar tecnologías avanzadas y creatividad en los productos a comercializar.

4.1.1.4 Entorno ambiental. Las actividades antropogénicas que genera el hombre, en el desarrollo diario de sus procesos productivos a lo largo de la historia ha dejado graves consecuencias que han ido fragmentado el equilibrio ecológico de diversos procesos naturales, hoy en día se habla de cambio climático por el aumento de las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera, los ríos se han convertido en cloacas por los diferentes vertimientos que arrojan diversas industrias a diario, los vertederos de residuos piden a gritos , una medida desesperada de cambio ya que el consumo masivo han llevado al colapso del sistema de disposición final de residuos sólidos urbanos.

Se Percibe que los suelos son deteriorados, miles de especies desapareen a diario de la faz de la tierra, la situación hoy en día es alarmante ya que el sistema industrial cometió errores gravísimos y como consecuencia ha dejado un mundo enfermo y agonizante, pero hay esperanza, miles de organizaciones han integrado a sus procesos los esfuerzos suficientes para mitigar los impactos ambientales asociados a sus actividades, es posible ver hoy en día el esfuerzo que se hace por disminuir tanto la huella hídrica como la huella de carbono que se generan al producir un producto o servicio para satisfacer a los clientes.

Es posible hablar con ejemplos claros y concretos, como es el caso de una carpintería donde aparentemente sus acciones sencillas, llegan a generar impactos que son significativos para el medio ambiente; altos niveles de ruido, disposición inadecuada de residuos sólidos que pueden

llevar a contaminar los suelos o generar plagas como consecuencia de su inadecuada disposición. Contaminación atmosférica debido a la utilización de barnices, lacas y pinturas con compuestos orgánicos volátiles los cuales causan un daño masivo al medio natural y humano, generación de lluvia acida, destrucción de la capa de ozono entre otras.

Por estas razones es indispensable llevar a cabo la identificación de los impactos ambientales que genera la fabricación de muebles a lo largo de su etapa productiva, para así poder establecer medidas de mitigación, que ayuden a la empresa productora de muebles a desarrollar una carpintería sostenible con el medio ambiente.

Importante tener en cuenta que la madera es biodegradable y al no contaminar se puede regenerar plantando nuevos árboles; además, es reciclable, ya que se pueden volver a fabricar productos y derivados de la madera con la ya utilizada.

Entonces, ¿qué problema tiene para el medio ambiente?

El problema es el uso que hacemos de ella. Por ejemplo, la tala indiscriminada de árboles promueve la deforestación que provoca un empobrecimiento del suelo (desiertos), aumento del efecto invernadero y desequilibrio en el ecosistema. La forma de evitarlo es realizar talas controladas en los bosques y plantar al mismo tiempo más árboles. Además, en algunos procesos industriales que se realizan con la madera, por ejemplo, en la fabricación de papel, se usan productos químicos muy contaminantes. Se puede resolver usando productos biodegradables que no sean contaminantes. O se puede reciclar y reutilizar el papel y el cartón, utilizar papel reciclado y cuidar los bosques manteniéndolos limpios para evitar incendios.

4.1.1.5 Entorno competitivo. Los competidores del sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en su posicionamiento dentro del mercado utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

La rivalidad de precios en las empresas de muebles rústicos que tienen como muebles y muebles que crea estrategias de precios bajos haciendo que las empresas competidores se igualen o busquen otras alternativas.

El ingreso o el incremento que ha tenido la publicidad en redes sociales hace que los precios se vuelvan más competitivos y bajos como lo hace muebles el rosal.

El manejo de tecnología y personal capacitado prestando el servicio de domicilio y alta artesanía que llegó a un punto donde los clientes le llaman domicilio exprés, no hay persona que quede fascinada, justificando así su precio elevado pero aceptado por el cliente. Adicionando la presencia publicitaria en el mercado.

Los competidores identificados son:

Muebles y Muebles. Es considerada la competencia de mayor fuerza en la parte rustica por su capacidad impecable y experiencia en el servicio además ofrece una amplia gama de productos y artesanías exclusivas.

Muebles el abuelo. Es reconocida en el mercado por su antigüedad, aunque su aparente debilidad son los altos precios al consumidor.

Muebles salome. Está categorizada en la competencia por ofrecer bajos precios y atraer parte de la población, en la actualidad no cuenta con variación de productos.

Muebles Jr. Es una microempresa pequeña ubicada en los barrios quienes atraen parte población de consumidores por comodidad y precios.

4.1.2 Descripción de la situación interna. A continuación, se muestra la descripción de la situación interna:

4.1.2.1 Estructura organizacional. La empresa “Muebles y Rústico Chinácota” está conformada por un total de 33 colaboradores. La cantidad de personal por cargo se encuentra detallado en la siguiente tabla:

Tabla 9. Estructura organizacional

Cargo	No de empleados
Gerente	1
Asesor comercial	3
Jefe de producción	1
Tapiceros	10
Carpinteros	12
Pintores	5
Servicios generales	1
Total	33

La empresa cuenta con 4 empleados directos, de los cuales 2 están ubicados en el área administrativa, operativa y de ventas y 2 están en el nivel directivo. Su talento humano es altamente capacitado y se destaca por su compromiso con la empresa.

Su estructura Organizacional se encuentra diseñada como aparece en la siguiente figura (ver figura 6).

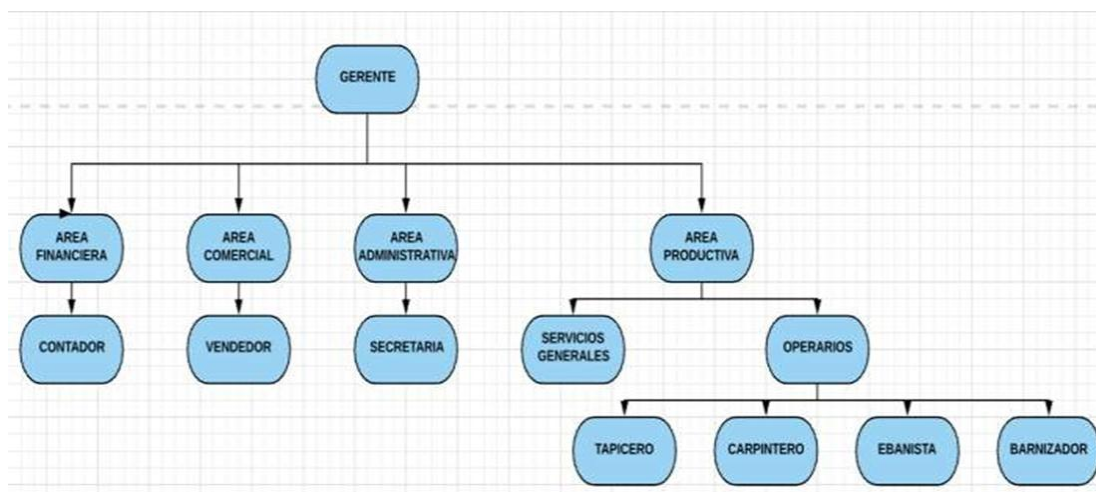


Figura 7. Organigrama “Muebles y Rústicos Chinácota”

En cuanto a la selección de personal se maneja directamente por la administración a través de una entrevista personal apoyada en referencias que son otorgadas por las diversas fuentes de información. La convocatoria de reclutamiento se realiza a través de red social o periódico.

El proceso de integración y capacitación se desarrolla en un término de 30 días, con personal propio e idóneo de la organización para la vinculación a las actividades propias de la contratación.

Permanentemente se implementan programas de capacitación a las áreas de producción, diseño y ventas en un periodo de 2 veces al año. “Muebles y Rústicos Chinácota” da cumplimiento a la normatividad en cuanto a legislación laboral vigente en Colombia. No cuenta con sistemas de motivación económicos, emocionales, familiares entre otros, ni reconocimiento por desempeño laboral. Mensualmente se realizan reuniones con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de la organización en donde se analizan los procesos internos de la organización.

4.1.2.2 Estructura de producción. El primer factor que determina la complejidad del proceso y la calidad de los resultados es la selección de la materia prima, la cual, según su procedencia, puede clasificarse en maderas de primer uso que no han sido sometidas a ningún proceso de transformación industrial y de segundo uso, es decir, maderas previamente procesadas y que se obtienen por lo general de construcciones de demolición. En este sentido, aunque la fabricación de un mueble rústico puede demandar en promedio de uno a dos meses, para las empresas que emplean maderas de primer uso los tiempos de elaboración pueden ser más prolongados, pues deben someter el material a procesos ordinarios y especiales para obtener la resistencia, curado y secado que exige el estilo.

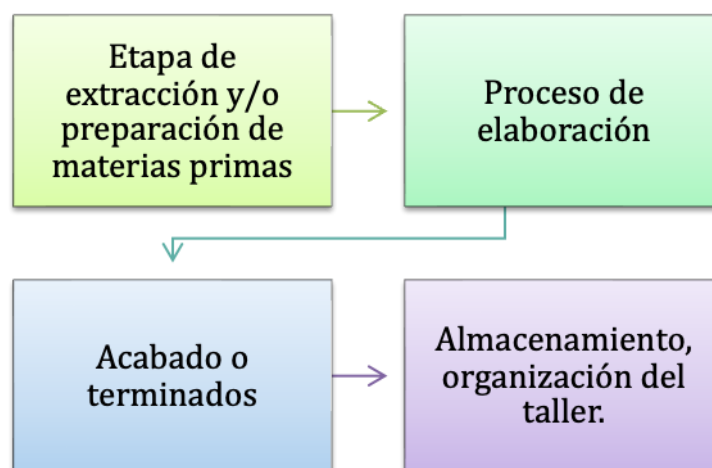


Figura 8. Etapas productivas “Muebles y Rústicos Chinácota”

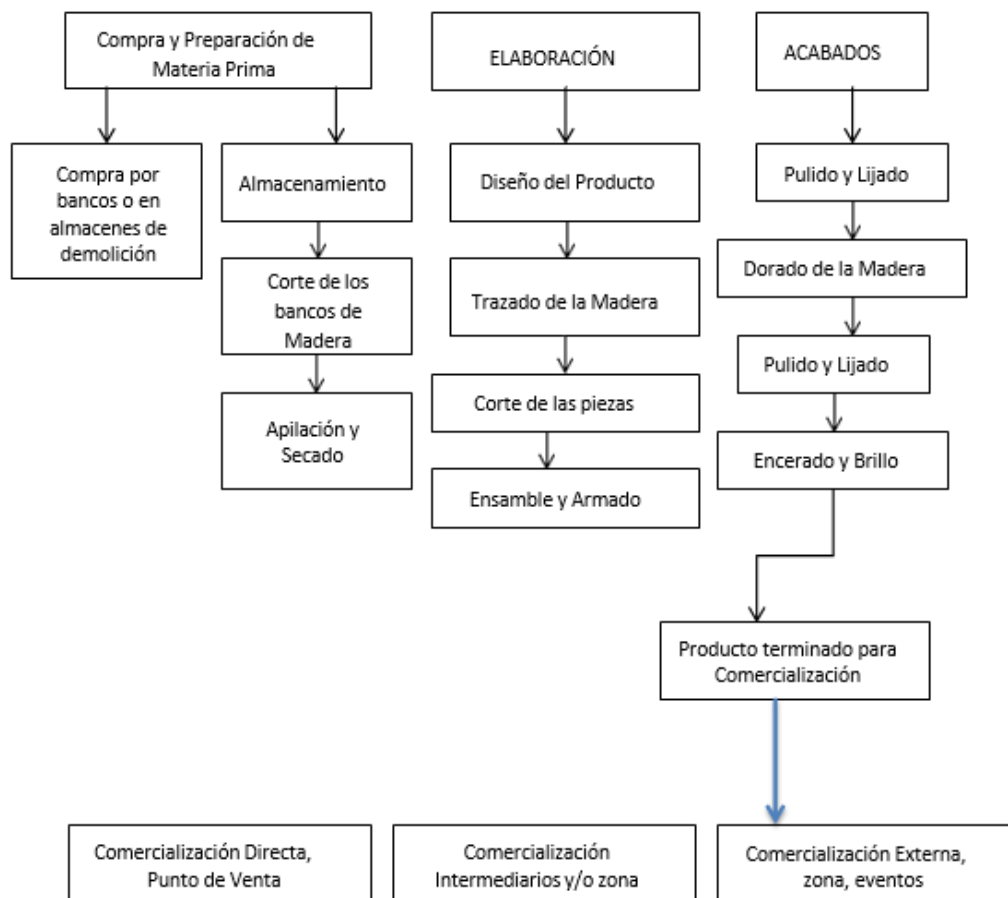


Figura 9. Procesos productivos “Muebles y Rústicos Chinácota”

Tabla 10. Etapa de extracción y/o preparación de materias primas

Etapa de Extracción y/o Preparación de Materias Primas “Muebles y Rústicos Chinácota”		
Actividad	Descripción actual	Aspectos críticos identificados
<ul style="list-style-type: none"> La madera se compra por bancos y en almacenes de demolición de construcciones. Recepción de la materia prima. Almacenamiento. Corte del banco de madera. Secado, inmunización y protección. 	<p>No hay una extracción de madera como tal, las maderas llegan directamente en camiones a los talleres, las maderas son bajadas de los camiones y almacenadas, los bancos de madera son cortados y redimensionados acordes a las necesidades del diseño. La madera es apilada e inclinada en las paredes y sobre estivas para ser almacenadas por más de 15 días, en algunos casos se inmunizan con ACPM.</p>	<p>Cargas físicas excesivas que generan fatigas y lesiones musculares. Posibles cortaduras por manipulación incorrecta, carecen de guantes apropiados para la actividad. Generación de polución de virutas y polvo de aserrín por todo el taller. Contacto con líquidos inflamables, posibles caídas por un inadecuado apilamiento de la madera.</p>

Tabla 11. Proceso de elaboración

Proceso de Elaboración “Muebles y Rústicos Chinácota”		
Actividad	Descripción actual	Aspectos críticos identificados
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del producto. • Trazado de la madera. • Corte de las piezas. • Pulido y lijado. • Dorado de la madera. • Ensamble y armado. 	<p>Planeación y elaboración de diseños, medidas y moldes para la elaboración de productos. Los moldes son colocados sobre la madera y trazados para ser cortados. La madera es aserrada o cortada con sinfines para elaborar las piezas del producto. Lijado de las piezas del producto a mano con lijas o con lijadora eléctrica. Las piezas son doradas con fuego de acetileno has lograr el dorado deseado, posteriormente se brilla con esponjillas. Las piezas se unen con pegantes y tarugos hasta formar el producto.</p>	<p>Carecen de práctica para poder expresar sus ideas con dibujos, generalmente sus diseños son convencionales. Generalmente se trabaja en condiciones de desorden y polución dentro del taller. Cargas físicas excesivas que generan fatigas y lesiones musculares. Posibles cortaduras por manipulación incorrecta de herramientas y maquinas, carecen de guantes apropiados para la actividad. Generación de polución de virutas y polvo de aserrín por todo el taller. Posibles quemaduras por manipulación incorrecta del oxígeno y el acetileno al carecer de guantes apropiados para la actividad. Generación de polución de hollín y polvo de aserrín por todos los talleres Posibles golpes por manipulación incorrecta de las herramientas, contacto con pegantes y líquidos inflamables.</p>

Tabla 12. Acabado o terminados

Acabado o Terminados “Muebles y Rústicos Chinácota”		
Actividad	Descripción actual	Aspectos críticos identificados
<ul style="list-style-type: none"> • Encerado • Embetunado • Brillado 	<p>El producto es embardunado con cera de abejas. Se aplica el embetunado, se deja secar por 10 minutos. Se brilla con cepillo y trapo de algodón.</p>	<p>Contacto directo con pegantes y líquidos inflamables.</p>

Tabla 13. Almacenamiento, organización del taller

Almacenamiento, organización del taller. "Muebles y Rústicos Chinácota"		
Actividad	Descripción actual	Aspectos críticos identificados
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Instalaciones eléctricas • Distribución de las maquinas • Máquinas y herramientas • Manejo de residuos • Materias primas e insumos 	<p>En los talleres existe un desorden generalizado, los espacios son pequeños y compartidos con áreas sociales y vivienda. Los cables eléctricos son de instalación empírica y expuesta en los corredores de acceso vial o de trabajo. Algunas máquinas son de fabricación casera sin ningún tipo de seguridad industrial. Las herramientas se encuentran en cualquier tipo de lugar dentro del taller. Las máquinas están unidas para facilitar el trabajo y aprovechar los espacios. Se encuentran en todo el taller y se observa polución de polvo constante durante la producción. No hay un correcto almacenamiento de materias primas e insumos.</p>	<p>Se generan riesgos de cortes por manipulación de personal no autorizado dentro del taller, riesgo de caídas por la existencia de obstáculos dentro de las vías de acceso y movilidad.</p> <p>Riesgos de corto circuitos que aumenta la posibilidad de incendios y accidentes de alta tensión para los operarios.</p> <p>Se generan riesgos de cortes y golpes por caídas y mala distribución de las herramientas y maquinas, no hay señalización.</p> <p>Riesgos por cortes y golpes debido a la falta de seguridad de las maquinas ya sea por ser antiguas o por su fabricación casera.</p> <p>Riegos de golpes y caídas por mal manejo de residuos y riesgos por enfermedades por la constante polución de polvo y virutas de tagua.</p> <p>Riesgos de golpes por caídas de materias primas y riesgo de incendios por mala distribución de insumos y líquidos inflamables.</p>

A continuación, se presenta el análisis de la encuesta con la ayuda del análisis descriptivo, a partir del uso de diagramas de torta e histogramas.

Pregunta 1. ¿Qué tipo de mueble prefiere utilizar en su hogar?

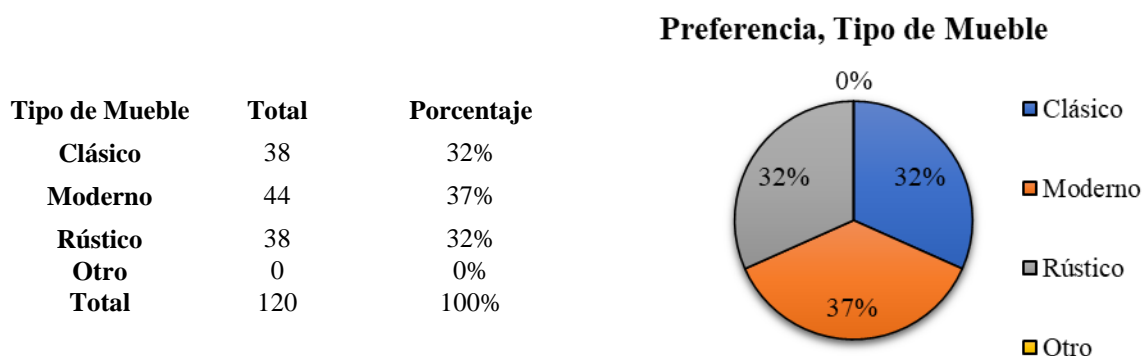


Figura 10. Preferencia, tipo de mueble

De acuerdo con el estudio realizado en el municipio de Chinácota el 32% de la población prefiere utilizar muebles rústicos y/o clásicos en su hogar, mientras que el 37% prefiere los muebles modernos.

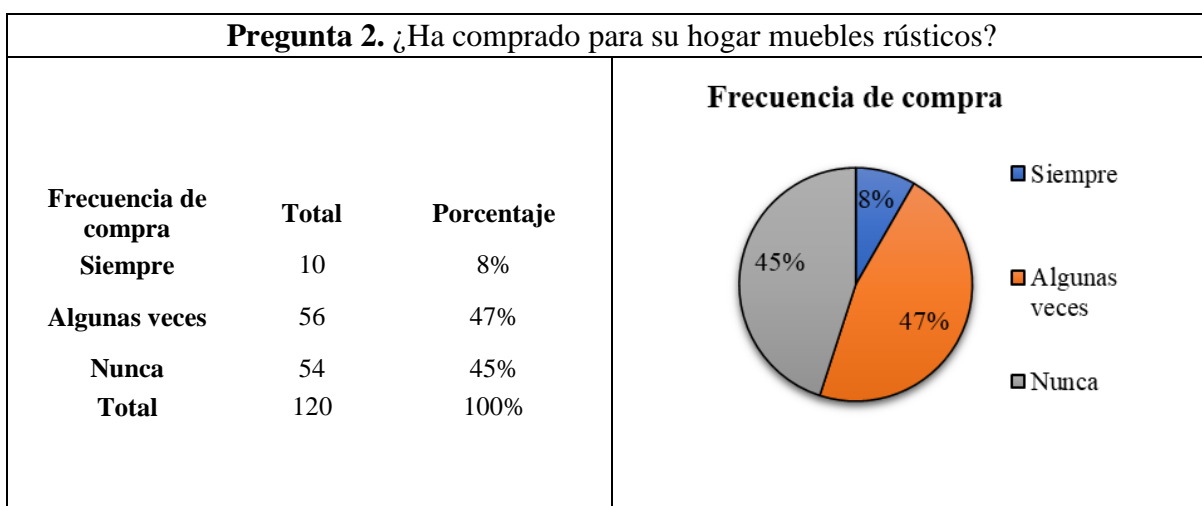


Figura 11. Frecuencia de compra de muebles rústicos

En la Interpretación de las preguntas 3 – 7 se tuvieron en cuenta solo 66 participantes en la encuesta, ya que si en la pregunta anterior la respuesta era “NUNCA” automáticamente pasaba a la pregunta 8

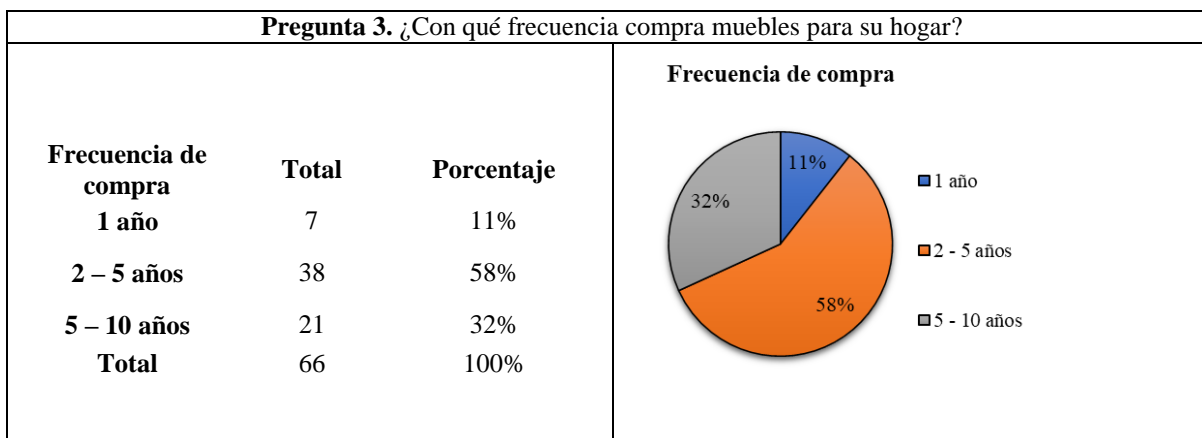


Figura 12. Frecuencia de compra de muebles

En esta pregunta podemos observar que el 58% de las personas encuestadas compran muebles para su hogar con una frecuencia de 2 – 5 años, mientras que solo un 11% los compran de manera anual

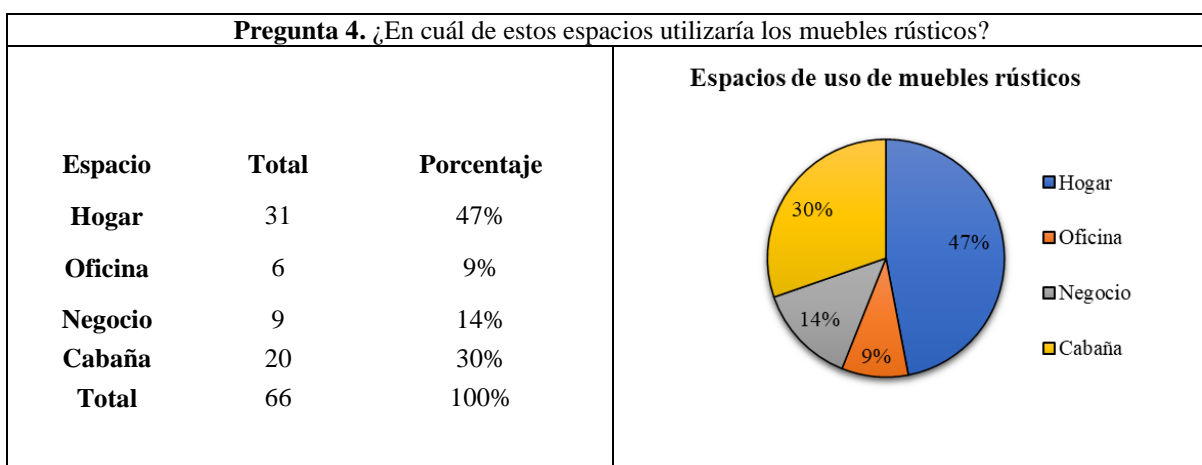


Figura 13. Espacios preferidos para el uso de muebles rústicos

El 47% de los encuestados nos informaron que utilizarían muebles rústicos en el hogar, el 9% en la oficina, un 14% los usaría en su negocio y un 30% los usarían en una cabaña.

Pregunta 5. De los siguientes muebles, ¿cuál de ellos ha comprado en los últimos dos años?

Tabla 14. Muebles comprados los últimos 2 años

Situación	Total	Porcentaje
Juego de sala	36	14%
Comedor	31	12%
Mesa de noche	13	5%
Barra de bar	8	3%
Mesa de centro	16	6%
Peinadoras	17	7%
Camarotes	10	4%
Mecedoras	4	2%
Esquinera	1	0%
Camas	44	18%
Ventanas	6	2%
Atril	1	0%
Módulo	10	4%
Closet	32	13%
Puerta	15	6%
Perchero	5	2%
Total	249	100%

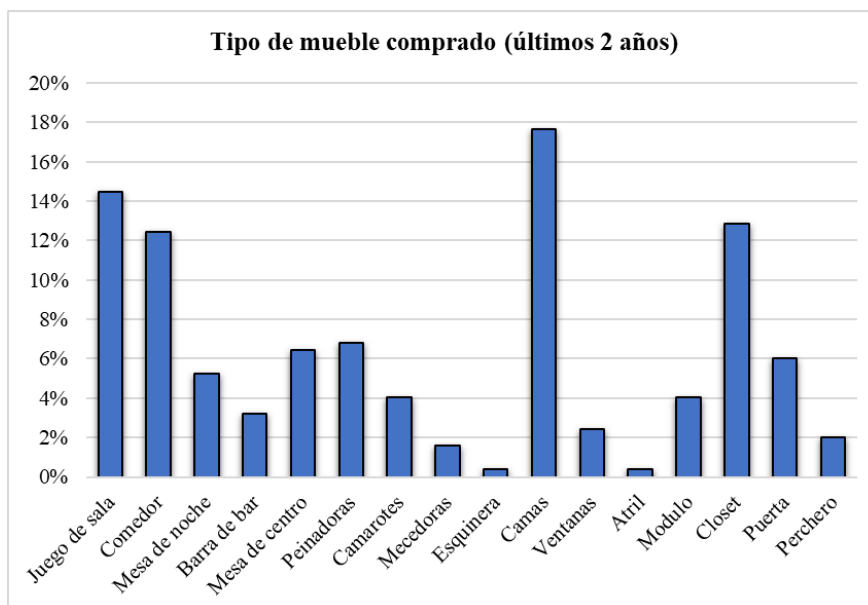


Figura 14. Muebles comprados los últimos 2 años

Según la información recolectada, pudimos detectar que las camas con un 18% es el mueble que más adquieren en el municipio de Chinácota seguido del Closet con un 13%

Pregunta 6. De los siguientes aspectos, ¿Cuál considera importante al momento de elegir un mueble rústico?

Tabla 15. Consideraciones al comprar mueble rústico

Aspecto	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Precio	44	17	5	0
Tamaño	35	27	4	0
Acabados	40	24	1	1
Diseño	25	38	1	2
Calidad	53	13	0	0
Tipo de madera	38	28	0	0
Fabricante	30	18	13	5

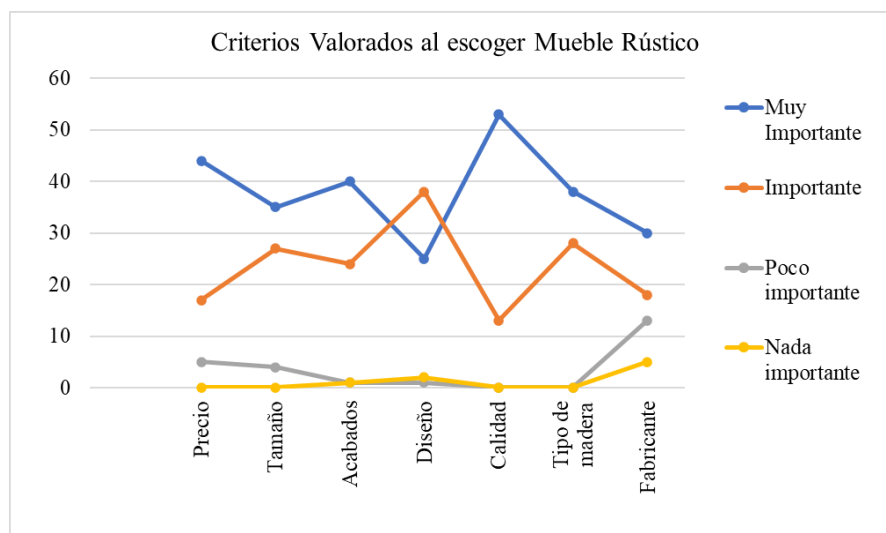


Figura 15. Consideraciones al comprar mueble rústico

Con esta pregunta, hemos podido determinar que los aspectos más importantes que tienen los encuestados al momento de elegir un mueble rústico son el precio y la calidad, mientras que el fabricante no marca un papel significativo al momento de elegir un mueble rustico.

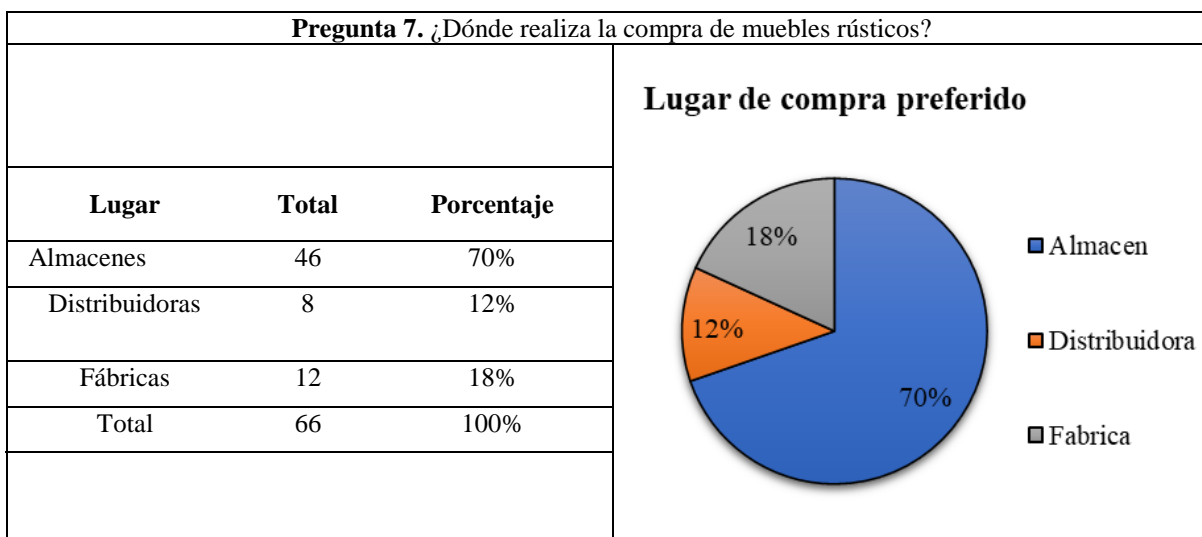


Figura 16. Lugares de compra de muebles

El 70% de los encuestados compran sus muebles en Almacenes de ventas de Muebles rústicos, un 12% en Distribuidoras y un 18% en Fábricas de Muebles Rústicos.

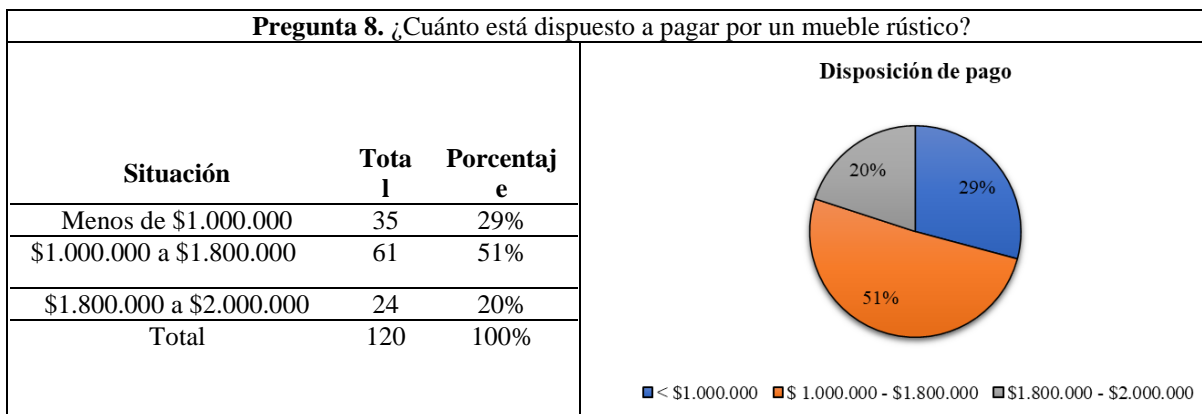


Figura 17. Disposición de pago por costo de mueble

De acuerdo con el estudio realizado en el municipio de Chinácota el 51% de la población encuestada está dispuesta a pagar entre \$1.000.000 y \$1.800.000 por un mueble rustico y un 29% menos de \$1.000.000 para adquirir un mueble rústico.

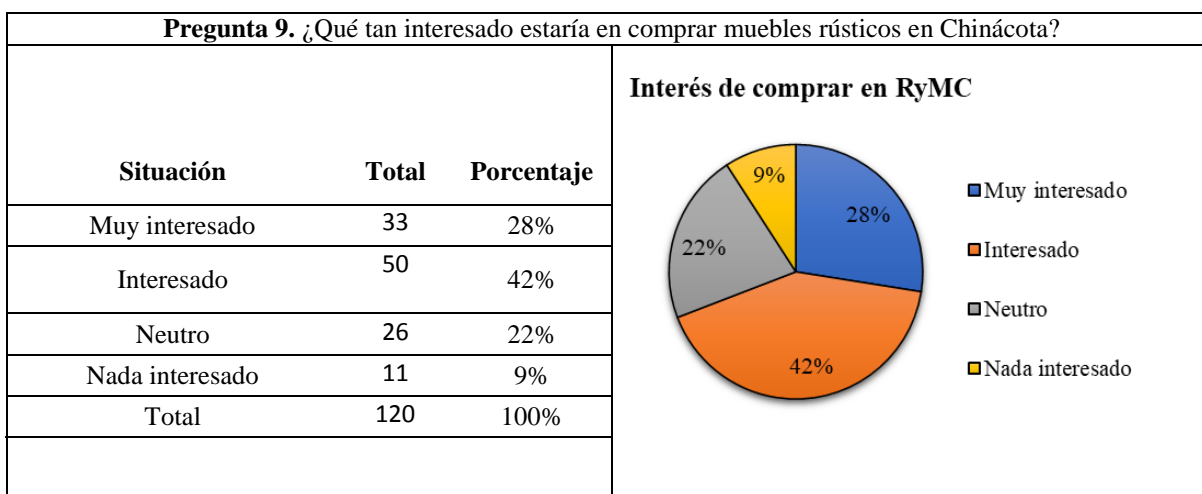


Figura 18. Interés de compra de muebles rústico en Chinácota

El 42% de los encuestados se encuentran interesados en comprar muebles rústicos en Chinácota, un 22% no se encuentran tan interesados en comprar muebles y solo un 9% no se encuentra nada interesado en comprar muebles.

Se identificaron los factores y el grado de oportunidad, amenaza e impacto en el diagnóstico externo, de acuerdo con tres niveles; alto, medio y bajo. De igual manera se aplicó en el diagnóstico interno, identificando la fortaleza, debilidad e impacto, esto encausándolo de acuerdo con el nivel, alto, medio y bajo respectivamente.

Tabla 16. Diagnóstico externo

Variable	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factor económico		x						x	
Factor político	x							x	
Factor tecnológico		x						x	
Factor ambiental						x			x
Factor competitivo				x				x	

Tabla 17. Diagnóstico interno

Variable	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad directiva	x								x
Capacidad Tecnológica	x							x	
Capacidad de talento humano	x							x	
Capacidad competitiva						x		x	
Capacidad financiera				x				x	

4.2 Análisis Estratégico

Tabla 18. Amenazas y fortalezas

	Oportunidades	Amenazas
Amenaza Externa e Interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar nuevos mercados. 2. Instalación de un software contable. 3. Competir con las distintas organizaciones. 4. Posicionamiento del mercado. 5. Crear sucursal en la ciudad de Pamplona. 6. Comercio electrónico (Internet) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia de locales que ofrecen muebles. 2. Productos sustitutos de la madera como el plástico y el metal. 3. Cambios de gustos, preferencias o tendencias del consumo. 4. El contrabando y la extracción de madera extraída de árboles nativos. 5. Disminución de la demanda de muebles.
Fortalezas	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de materia prima. 2. Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles. 3. Calidad de productos. 4. Buen ambiente laboral. 5. Variedad de productos. 6. Fabricación de muebles de acuerdo con el gusto del cliente. 7. Puntualidad al momento de entregar los pedidos. 8. Conocimiento del mercado interno y externo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la experiencia de los artesanos para crear nuevos productos y así poder captar nuevos mercados. 2. Socializar la instalación de un software contable. 3. Utilizar la variedad de productos para generar una ventaja competitiva. 4. Aprovechar el buen nombre de la empresa para crear una sucursal. 5. Aprovechar la variedad de productos para crear líneas de producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una buena comunicación dentro de la empresa. 2. Elaborar muebles de calidad y a buen costo. 3. Aumentar el sentido de la pertenencia al trabajador para así evitar su transferencia a empresas competidoras

Tabla 19. Debilidades

Debilidades	DO	DA
1. Precios altos por mantener calidad.		
2. Pocos recursos financieros.		
3. Falta de registros contables.	1. Capacitar al personal sobre la instalación del software contable.	
4. Falta de capacitación al personal.	2. Realizar un inventario que permita ver la realidad de la empresa.	1. Llevar registros contables para evitar pérdidas.
5. Falta de inventarios.	3. Elaborar un plan de marketing que permita realizar el comercio electrónico de manera eficaz.	2. Crear un inventario para saber cuánto se invierte y cuanto se gana.
6. Falta de control de producción.	4. Elaborar un costo de producción para saber cuáles son las pérdidas y ganancias.	3. Buscar personal de mano de obra calificada.
7. Publicidad no adecuada.		
8. Falta de mano de obra calificada		
9. Bajo nivel de estudio de mercados.		
10. Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño.		
11. Producto y/o servicio con pocas características diferenciadoras.		
12. Falta de estímulo a clientes.		
13. Ausencia publicitaria.		

4.3 Direccionamiento Estratégico

Con el propósito de definir los elementos de la planeación estratégicas se presentan a continuación los siguientes elementos de la filosofía organizacional de “Muebles y Rústicos Chinácota”: Misión, visión, objetivos estratégicos.

4.3.1 Misión. Muebles y Rústicos Chinácota, es una empresa que se encarga de restaurar, diseñar, producir y distribuir productos de alta calidad y diseños exclusivos a la medida de cada cliente, destacándose por el buen servicio y garantía de sus productos y por la satisfacción de

cada uno de sus clientes.

4.3.2 Visión. Nuestra visión es lograr consolidarnos como la empresa más importante en la producción y comercialización de muebles rústicos a corto plazo en la región, a mediano plazo en el país, y a largo plazo a nivel internacional, generando empleo ofreciendo calidad e innovación, para la satisfacción y las necesidades de nuestros clientes.

4.3.3 Objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos se evidencian a continuación:

Tabla 20. Objetivos estratégicos

Área	Objetivo
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar continuamente al personal que trabaja con nosotros para así garantizar productos de excelente calidad y elaboración.
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Integrar un equipo capaz de afrontar las adversidades y brindar la mejor atención a nuestros clientes.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Proveer de los mejores diseños de muebles rústicos para hogares, cabañas, restaurantes y oficinas siempre con las mejores ofertas.
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Consolidarnos como los primeros en el mercado de muebles rústicos. Ofrecer productos de calidad para así ser no solo un punto de referencia si no de preferencia por los compradores. Poder expandirnos a Otros municipios aledaños.

4.3.4 Plan de acción. A continuación, se visualiza el plan de acción:

Tabla 21. Plan de acción

Tarea	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Desarrollar actividades que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral de los	De forma trimestral	Crear un programa de salud ocupacional.	Gerente	Personal	Tiempo

Tarea	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
empleados.					
Entrenar y capacitar a los vendedores	De forma semestral	Mejorar las estrategias de ventas	Comercial	Capacitador y personal	Presupuesto
Emigrar a las tecnologías, para administrar los activos, inventarios, y recursos. Y como estrategia de publicidad.	1 año	Optimizar procesos.	Administrativa y comercial	Software informático, y plataformas de redes sociales.	Presupuesto
Diseño de página web, para abrirse a otros mercados fuera de la región.	1 año	Incrementar las ventas	Área comercial y productiva.	Vendedores Trabajadores Clientes	Presupuesto

5. Conclusiones

A través de la investigación que se realizó desde la observación directa, la revisión documental, la implementación de la encuesta que permitió hacer el análisis del estudio de mercado fue posible determinar la situación real de la empresa, que ayudaría a identificar cuales era sus puntos débiles y sus principales amenazas. Es importante destacar que el principal propósito de este trabajo en los inicios de su planteamiento era mejorar la competitividad y el nivel de ventas de la organización, aunque el diagnostico de todos los entornos de la organización y la situación interna permitió descubrir algunas fallas que afectarían la consecución de los objetivos de planeación previamente planteados.

La visualización de los análisis estratégicos a partir de la matriz DOFA, logro condensar la información que durante el desarrollo del trabajo estuvo exponiéndose.

Aunque se estableció un plan de acción para el redireccionamiento estratégico, es importante aclarar que no estuvo dentro del alcance de este trabajo llegar a la fase de implementación, que sería interesante evaluar y llevar como continuidad a través de un próximo trabajo de investigación.

6. Recomendaciones

Se recomienda que futuras investigaciones implemente el plan de acción que aquí fue propuesto, desarrollando algunos indicadores de medición que permitan determinar el éxito de dicha implementación.

Aunque la planeación estratégica redirecciona varios aspectos de una organización como el área financiera, productiva, mercadotecnia, recursos humanos y administrativa. Sería interesante focalizar un plan estratégico para solo un área, que permita evaluar de una forma mucha más profunda.

Referencias Bibliográficas

Ansoff, I. (1965). *Estrategias corporativas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Armijo, M. (2015). *Plan estratégico*. Recuperado de:

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Baidaba, L. (2007). *Historia de la planeación estratégica*. Bogotá: Panamericana.

BBVA. (2016). *Que tiene que ver la macroeconomía con la vida diaria*. Recuperado de:

<https://www.bbva.com/es/ver-la-macroeconomia-nuestra-vida-diaria/>

Caicedo, C. (2011). *Diseño de un plan de marketing para la empresa Priserco SAS*. Tesis grado.

Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2015). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill.

Cotuá, M. (2011). *Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos en la empresa "Artesanía Shalom E.U." en el municipio de Sampués*. Tesis de pregrado.

Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Bogotá: Pearson.

Kazmier, L. (1998). *Estadística aplicada a la administración y economía*. México: McGraw-Hill.

Lambert, T. (1995). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Madrid: Folio.

Martinet, A. (1997). *Planeación estratégica*. Paris: Enciclopedia de Gestión Económica.

Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez*.

Tesis de pregrado. Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia.

Prieto, J. (2008). *La Gestión Estratégica Organizacional una guía para practica para el diagnóstico empresarial Bogotá*. Bogotá: Ecoe.

Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*.

Bogotá: Thomson.

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica. Teoría Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Rameditores.

Steiner A., (2002). *Planeación ESTRATÉGICA*. México: McGraw-Hill.

Van, J. (1988). *Administración financiera*. México: 7ma.

Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico





