

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO DE MUEBLES ESTUPIÑAN LTDA AL  
HORIZONTE DEL AÑO 2014**

**NANCY JOHANNA ESTUPIÑAN MANTILLA  
TATIANA ANDREA PEREZ CAMARGO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA, SANTANDER  
2012**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO DE MUEBLES ESTUPIÑAN LTDA AL  
HORIZONTE DEL AÑO 2014**

**Autores**

**NANCY JOHANNA ESTUPIÑAN MANTILLA  
TATIANA ANDREA PEREZ CAMARGO**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica**

**Asesor**

**DR. DARIO SIERRA ARIAS  
Administrador de Empresas Agropecuarias  
Maestría en Mercadeo Industrial  
Maestría en Gestión de Marketing**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA, SANTANDER  
2012**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por trazarnos dentro de nuestro plan de vida esta meta y enriquecernos con los dones de la disciplina y dedicación para alcanzarla.

A la gerencia de Muebles Estupiñán por depositar en nosotras la confianza necesaria para el manejo de su información, acceso a la planta y entrevistas con sus colaboradores los cuales con su aporte permitieron cumplir con la culminación de este proyecto.

A Darío Sierra, quien con sus amplios conocimientos, disposición e interés por el desarrollo empresarial, contribuyó a la creación de este plan prospectivo que permitirá el fortalecimiento de Muebles Estupiñán en el sector.

A todo el equipo docente que estuvo vinculado a nuestro proceso educativo quienes con su experiencia aportaron en nuestro crecimiento profesional, empresarial y familiar.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
2. MARCO TEORICO	14
2.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	24
2.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.	24
3. DEFINICION DEL SISTEMA	26
3.1 MISION	26
3.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION	26
3.3 VISION	26
3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	27
3.5 VALORES	27
3.6. SLOGAN	27
3.7. COMPETENCIAS ESENCIALES	28
4. ANALISIS DEL SISTEMA	29
4.1 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD	29
4.1.1. Diagnostico Estratégico	29
4.1.2. Árbol de competencias de Marc Giget (Análisis de las variables en su pasado, presente y futuro).	29
4.1.3. Árbol de competencias de Marc Giget. (Debilidades y fortalezas)	33
4.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	40
4.2. ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO	42
4.2.1. Análisis de la Atractividad	42
4.2.1.1. Cinco Fuerzas de Porter	42
4.2.1.2. Matriz de Atractividad	51
4.2.1.3. Análisis del sector	52
4.2.1.4 Matriz de Perfil Competitivo	57
4.3. ANALISIS DE MACROENTORNO	59
4.3.1. Marco Pestel	59
4.3.2. Determinación de Factores de Cambio Exógenos	60
4.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	62
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	64
5.1 OBJETO DEL PROBLEMA	64
5.2. OBJETIVO DEL PROBLEMA	64
5.3 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROPIA DEL PROBLEMA	64
5.4. JUSTIFICACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	64

6. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.	66
6.1 ANALISIS DE VARIABLES ESTRATEGICAS	66
6.2. DENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO	73
7. ANALISIS DE ACTORES SOCIALES	81
7.1. IDENTIFICACIONES DE LOS ACTORES SOCIALES	81
7.2. CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS	84
7.3. MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS	87
7.4. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA Y AMBIVALENCIAS EN LOS DIFERENTES ACTORES.	90
7.5. IDENTIFICACION DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES	92
7.6. IDENTIFICACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS	94
7.7. DETERMINACION DEL GRADO DE PODER ENTRE ACTORES	96
7.8. RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES.	98
7.9. PREPARACION PARA LA NEGOCIACION	100
7.10. PUNTOS DE NEGOCIACION	101
8. ANALISIS DE FUTUROS	105
8.1. METODO DELPHI	105
8.1.1. Formulación de Eventos	105
8.1.2. Descripción de eventos – Hipótesis convertidos a preguntas.	106
8.1.3. Análisis de los Eventos – Hipótesis	107
8.1.4. Expertos de la Empresa	114
8.1.5. Determinación de Consenso entre Expertos	115
8.1.6. Clasificación de los Eventos Según su Grado de Probabilidad	118
8.2. ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL	119
8.3. EJES DE PETER SWARTZ	126
8.3.1. Agrupar Variables	126
8.3.2 Asociar las familias de variables por categorías.	127
8.3.3 Grafico de Peter Swartz	127
8.4. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS (Optimista – Pesimista – Alternos)	129
8.5. CONSTRUCCION Y ANALISIS DEL ESCENARIO DESEABLE	132
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	134
9.1. CONSTRUCCION DEL ESCENARIO APUESTA	134
9.1.1. Formulación y construcción de objetivos estratégicos.	134
9.2. FORMULACION Y CONSTRUCCION DEL ARBOL DE PERTINENCIA	134
9.2.1 Opción Estratégica	134
9.2.2 Propósito	134
9.2.3 Análisis DOFA de Objetivos estratégicos.	135
9.2.4 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.	140
9.3. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	144
9.3.1. Formulación de acciones de ejecución inmediata	146
9.3.2. Formulación de acciones de ejecución de Mediano Plazo	148

9.3.2. Formulación de acciones de ejecución de largo plazo.	149
9.4. ARBOL DE PERTINENCIA	149
10. PLAN DE ACCION	154
10.1. MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	154
11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	160
12. CONCLUSIONES	163
13. RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFIA	166

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Árbol de competencias Marc Giget.	29
Tabla 2. Árbol de competencias de Marc Giget (Debilidades y fortalezas)	33
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores Internos.	40
Tabla 4. Cinco Fuerzas de Porter.	43
Tabla 5. Atractividad de la Industria maderera.	46
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo	57
Tabla 7. Factores de Cambio Exógenos	60
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	62
Tabla 9. Determinación de Variables.	66
Tabla 10. Matriz Relacional del MIC – MAC (Análisis de variables estratégicas)	68
Tabla 11. Resultado Matriz MIC MAC	72
Tabla 12. Identificación de Factores de Cambio	74
Tabla 13. Actores Sociales de la Organización.	81
Tabla 14 Construcción de Objetivos Asociados	84
Tabla 15. Listado de Objetivos Asociados	86
Tabla 16. Matriz de Actores por Objetivos.	87
Tabla 17. Localizar Y Valorar Las Convergencias Entre Actores	90
Tabla 18. Localizar y Valorarlas Divergencias	91
Tabla 19. Identificar A Los Actores Ambivalentes	92
Tabla 20. Determinar Alianzas y Enfrentamiento entre Grupos de Actores	93
Tabla 21. Identificación de Objetivos Conflictivos	95
Tabla 22. Matriz poder de los actores.	96
Tabla 23. Clasificación de los Actores	98
Tabla 24. Formulación de eventos	105
Tabla 25. Eventos - Hipotesis	107
Tabla 26. Análisis de los Eventos – Hipótesis	108
Tabla 27. Expertos de la Empresa	114
Tabla 28. Determinar si hay Consenso	115
Tabla 29. Identificación de Eventos Probables, Clasificación de los Eventos Según su Grado de Probabilidad	118
Tabla 30. Describir el Escenario Tendencial	119
Tabla 31. Paso 1. Agrupar Las Variables En Familias.	126
Tabla 32. Paso 2. Asociar Las Familias De Variables Por Categorías	127
Tabla 33. Descripción de Escenarios Alternos	129
Tabla 34. Describir El Escenario Deseable	133
Tabla 35. DOFA Objetivo estratégico 1	135
Tabla 36. DOFA Objetivo estratégico 2	135
Tabla 37. DOFA Objetivo estratégico 3	136
Tabla 38. DOFA Objetivo estratégico 4	136
Tabla 39. DOFA Objetivo estratégico 5	137
Tabla 40. DOFA Objetivo estratégico 6	138
Tabla 41. DOFA Objetivo estratégico 7	138



Tabla 42. DOFA Objetivo estratégico 8	139
Tabla 43. DOFA Objetivo estratégico 9	139
Tabla 44. DOFA Objetivo estratégico 10	140
Tabla 45. Acciones Objetivo 1	140
Tabla 46. Acciones Objetivo 2	141
Tabla 47. Acciones Objetivo 3	141
Tabla 48. Acciones Objetivo 4	141
Tabla 49. Acciones Objetivo 5	142
Tabla 50. Acciones Objetivo 6	142
Tabla 51. Acciones Objetivo 7	142
Tabla 52. Acciones Objetivo 7	143
Tabla 53. Acciones Objetivo 9	143
Tabla 54. Acciones Objetivo 10	143
Tabla 55. Calificación de importancia y gobernabilidad	144
Tabla 56. Paso 4. Acciones de Ejecución inmediata	146
Tabla 57. Paso 5. Acciones de Ejecución inmediata Mediano Plazo	148
Tabla 58. Acciones de ejecución de largo plazo	149
Tabla 59. Correlación de objetivos conflictivos vs objetivos estratégicos.	154
Tabla 60. Cuadro de mando integral.	161

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Matriz de Macrosegmentación	26
Figura 2. Resultado MEFI	41
Figura 3. Cinco Fuerzas De Porter	42
Figura 4. Matriz de Atractividad.	52
Figura 5. Marco Pestel	59
Figura 6. Resultado MEFE	63
Figura 7. El Mapa Estratégico	160

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Plano de Influencias Directas.	70
Gráfico 2. Plano de influencias indirectas	71
Grafico 3. Conflictividad de los Objetivos	94
Grafico 4. Clasificación de los Actores	99
Grafico 5. Ejes De Peter Swartz	128
Grafica 6. Importancia Y Gobernabilidad IGO	146

## INTRODUCCION

La madera ha estado vinculada con las actividades de supervivencia del ser humano, ya sea como material de construcción, combustible, para ser transformada en mobiliarios y diversos usos productivos.

Específicamente en Colombia el uso de la madera para obtener muebles como resultado final, es una actividad industrial que está en proceso de crecimiento, comparado con países más desarrollados en este aspecto. Las ciudades que más se destacan por liderar la industria maderera que se dedica a transformarla en mobiliarios son Bogotá, Medellín, Pasto, Cali y Bucaramanga; no son muchas las empresas de este sector que cuenten con más de 200 empleados, lo que muestra un panorama de pequeñas y medianas empresas en proceso de crecimiento.

Muebles Estupiñán se ha consolidado en Santander como una de las empresas líderes del mercado con 37 años de historia y dentro de su proyección pretende continuar fortaleciendo su modelo empresarial, por esto se ha creado un plan prospectivo estratégico al horizonte del año 2014, que permita realizar un registro de los factores internos y externos, la identificación de las variables estratégicas, los actores que influyen en ella y la construcción de posibles escenarios que nos permitan visionar las potenciales acciones de ejecución para el logro del crecimiento y posicionamiento de la empresa.

De esta manera, damos inicio al despliegue del plan prospectivo estratégico para Muebles Estupiñán con el propósito de situarse en un punto diferenciador en el sector al horizonte 2014.

# 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan prospectivo a través de la creación de estrategias y la construcción de diferentes escenarios futuros que permita reducir la incertidumbre y adoptar una visión global y sistemática de MUEBLES ESTUPIÑAN.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la dinámica de MUEBLES ESTUPIÑAN, con respecto a su entorno interno y externo y el horizonte que proyecta su posicionamiento e innovación.
- Realizar un diagnóstico de MUEBLES ESTUPIÑAN e identificar los factores claves de éxito internos y externos.
- Establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para MUEBLES ESTUPIÑAN.
- Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
- Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de MUEBLES ESTUPIÑAN.
- Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida MUEBLES ESTUPIÑAN en el horizonte 2014.
- Construir el mapa estratégico para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégico.

## 2. MARCO TEORICO

La planeación estratégica fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La estrategia empresarial tiene sus inicios en el ámbito militar, a lo largo del tiempo se han realizado diferentes estudios y todos han coincidido en plasmar por medio del modelo FODA su estado actual y proyectado para la definición de objetivos, presupuestos y planes operativos.

Porter, describe tres estrategias, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, sin embargo existen otras tipologías que se han centrado en otros aspectos, como la conocida tipología de Ansoff (1965) que señala cuatro tipos de estrategias, a saber; penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado, y diversificación; o la propuesta de Mintzberg (1988) con cinco posibles elecciones estratégicas: ubicación del negocio medular, diferenciación del negocio medular, elaboración del negocio medular, ampliación del negocio medular y reconsideración del negocio medular.

“Para Mintzberg et al. (1998), los modelos de planificación generalmente tienen las siguientes etapas: fijación de objetivos, verificación externa, verificación interna, evaluación de estrategia, puesta en operación de la estrategia y fijación de plazos. Otro modelo, es el propuesto por Guerras (2004) quien enfatiza en cambio el proceso de dirección estratégica, tomando como referencia evidentemente un proceso de planificación. En este modelo también se estudian las relaciones y los problemas que se pueden generar a raíz de la implantación de un plan estratégico y menciona al igual que Steiner (1969), tres etapas: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias.

En el caso de la Planeación estratégica en Empresas Familiares es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento (Ward, 1988). Este desarrollo incluye las misiones de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan

alcanzar objetivos estratégicos. Es importante mencionar que esta aproximación conceptual no asume que el crecimiento de la empresa ocurre automáticamente, pero si trata de identificar la serie de pasos que permiten el desarrollo de ese proceso.

En el caso de la empresa familiar se consideran dos dimensiones: la empresa y la familia; siendo el propósito, enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación. Los beneficios de la planificación según Ward (1988), evidentemente se relacionan con tales propósitos. Él sugiere además otros beneficios como el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.”<sup>1</sup>

“Según Carlock y Ward (2003), todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno. Para el caso de las empresas familiares, existen otros motivos que provienen de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial. Esto genera dilemas como la búsqueda de equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia.

Estos autores identificaron las siguientes variables para equilibrar la relación empresa y familia:

- a. El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- b. La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- c. El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.
- d. Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.

---

<sup>1</sup> La planificación estratégica de las empresas familiares. Selected Works. Marzo de 2006

e. Los planes y acciones motivados por los valores familiares.

En las empresas familiares el cumplimiento de las metas por ese solapamiento de sistemas es diferente. A nivel familiar, sobresalen las preocupaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; mientras que a nivel empresarial, prevalecen la actuación, exigencias y gestión del cambio. Esto produce una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia.

Para dar cumplimiento a esas metas cada sistema requiere la implementación de enfoques opuestos que les permitan sobrevivir y sacar provecho a los factores claves en cada uno (Carlock y Ward, 2003). Estos enfoques tienden a ejercer un desequilibrio en el caso de la EF debido a que en ocasiones se ejerce un pensamiento donde “la empresa es primero” y se enfocan todos los recursos hacia ella sin considerar a la familia (o viceversa). Por esta razón, lo ideal es la existencia de un equilibrio que facilite la continuidad de la EF mediante la garantía de que se tomarán en consideración los intereses de la familia dentro de la empresa y viceversa.

De lo expuesto anteriormente, se aprecia claramente la necesidad de diseñar una planificación que permita pronosticar objetivamente el futuro tanto de la empresa como de la familia. Lo cual, además se traducirá en ciertas ventajas relacionadas con: el mejoramiento de la actuación empresarial, la atención a las expectativas familiares y el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia (Carlock y Ward, 2003).”<sup>2</sup>

A nivel competitivo existen tres tipos de decisiones que se deben tomar en cualquier sector o mercado en el que compitan empresas, los cuales son los fundamentos de la estrategia a nivel de negocios (Hill y Jones, 1995). Estas son las decisiones sobre las necesidades de los clientes, el nivel de mercado en el que nos gustaría o deberíamos competir y la decisión sobre las habilidades o capacidades claves necesarias para competir de la forma que hemos elegido. En cuanto a la primera decisión, la referida a las necesidades de los clientes, trata de las decisiones que una empresa toma para satisfacerlos y que tienen que ver con el binomio producto-servicio. En este sentido, se debe analizar hasta qué punto le interesa diferenciar a MUEBLES ESTUPIÑAN algún aspecto de su producto-servicio para servir de la manera más adecuada a las necesidades de los clientes. Esta diferenciación podría variar sustancialmente, optando por algún atributo como el precio, el tiempo, la innovación, la calidad, etc. La segunda decisión tiene que

---

<sup>2</sup> La planificación estratégica de las empresas familiares. Selected Works. Marzo de 2006



ver con la forma de segmentar a los posibles clientes. Los clientes de una organización pueden estar basados en características muy concretas y en el mercado pueden existir diferencias importantes entre los clientes, es por este motivo que una organización debe buscar las diferencias entre la totalidad de los clientes y una vez conocidas optar por servir a una clase de ellos según las características internas de la organización. Obviamente también puede competir por la totalidad del mercado, aunque esa opción es la más complicada por el alto grado de competencia que se encontraría, además de por otras razones derivadas de la dificultad de servir adecuadamente a los distintos tipos de clientes.

Las herramientas utilizadas para el desarrollo del plan estratégico de MUEBLES ESTUPIÑAN se describen a continuación:

## **ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD**

### **- ARBOL DE COMPETENCIAS**

“La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació en ocasión de un análisis estratégico de las organizaciones japonesas. Como herramienta fue formalizada por M. Giget en los años ochenta. Nos permite responder satisfactoriamente a la pregunta: ¿Cuáles son nuestras Competencias Nucleares?

La principal ventaja de este árbol es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados). El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas.<sup>3</sup>

### **- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (MEFI – MEFE)**

“La matriz MEFI es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos,

---

<sup>3</sup> <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arb%20de%20competencias.htm>

por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.”<sup>4</sup>

“En la matriz de factores externos (MEFE), se establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos es decir de las Oportunidades y Amenazas, una vez entregadas las calificaciones respectivas, la empresa determinara la estrategia a seguir para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas. La clave de esta matriz se fundamenta en que el resultado del valor del peso ponderado de las oportunidades, sea mayor al de las amenazas”.<sup>5</sup>

## **ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO**

### **- CINCO FUERZAS DE PORTER**

Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitución
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.<sup>6</sup>

### **- MATRIZ DE ATRACTIVIDAD**

Es una matriz que nos puede mostrar la posición del negocio según lo atractivo del mercado y el grado de fortaleza.

Se trata de una matriz 3x3 (nueve cuadrantes). También es conocida como el enfoque de General Electric.

---

<sup>4</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

<sup>5</sup> <http://www.joseacontreras.net/>

<sup>6</sup> Material didáctico Doctor Alvaro Ramirez, docente Formulación estratégica.

Las **Unidades de Negocio** se clasifican con respecto a dos dimensiones, donde la empresa debe identificar factores que las conforman.

- Lo atractivo del mercado
- Posición competitiva de la UEN

#### - MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

“La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas”.<sup>7</sup>

### **ANALISIS DEL MACROENTORNO**

#### - MARCO PESTEL

“El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PESTEL funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.”<sup>8</sup>

### **ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA**

#### - MICMAC: Análisis Estructural<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Material didáctico Doctor Dario Sierra. Docente Pensamiento y análisis estratégico.

<sup>8</sup> [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)

<sup>9</sup> [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

### Descripción del método de análisis estructural

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

- Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las

variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

- Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

- Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC\* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

## **ANALISIS DE ACTORES SOCIALES**

En este análisis se identifican los actores sociales los cuales “son grupos humanos que se caracterizan porque consciente o inconscientemente se unen para obrar en defensa de sus intereses, utilizando el grado de poder que cada uno pueda ejercer.”<sup>10</sup>.

Con estos actores se diseña una matriz de actores por objetivos que de acuerdo a la asociatividad que puedan generar se presentan situaciones de convergencia, divergencia o ambivalencia entre los diferentes actores.

Consecuentemente se identifican las posibles alianzas que se pueden dar entre los actores sociales para el logro de un objetivo.

Se identifican los objetivos conflictivos y se determina el grado de poder que tiene cada actor social.

Por último se realiza una negociación entre actores donde se evalúa que podría aceptar un actor dado a cambio de ceder en sus pretensiones.

## **ANALISIS DE FUTUROS**

### **METODO DELPHI**

“El método Delphi puede ser definido como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Landeta, 1999: 32). No obstante, las características básicas de esa estructuración, que definen a esta técnica y la diferencia de otras técnicas grupales, son: el mantenimiento del anonimato de los participantes, la retroacción o feedback controlado y la respuesta estadística del grupo”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Material didáctico Doctor Dario Sierra. Docente Prospectiva.

<sup>11</sup> <http://www.eumed.net/tesis/2008/dfr/metodo%20Delphi.htm>

## METODO DE PETER SCHWARTZ

El método de Peter Schwartz es cualitativo, donde se detalla diferentes “simulaciones de escenarios”, definiendo posibles situaciones futuras para determinar las acciones a desarrollar por parte de una compañía.

Es una técnica donde se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con distintos escenarios) y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos. Los futuros posibles se pueden reconocer por medio de los “Ejes de Peter Schwartz”

Los Ejes de Schwartz permiten:

- Reducir las variables estratégicas a dos direccionadores o vectores de futuro.
- Asumir que los direccionadores pueden encontrarse en el futuro en su mejor o peor momento.
- Reconoce que cada situación depende de lo que hagamos o dejemos de hacer en el presente.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### ARBOL DE PERTINENCIA

Es una técnica utilizada para construir el escenario apuesta en la que se emplean los siguientes pasos:

- Elaboración de un análisis DOFA, para cada objetivo.
- Identificar las acciones necesarias para alcanzar cada objetivo.
- Utilice la técnica ya conocida del IGO para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas a través de la lluvia de ideas.
- Registrar las acciones de ejecución inmediata.
- Registrar las acciones de mediano y largo plazo.
- Elaborar el árbol de pertinencias.

## PLAN DE ACCION

### MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“La correlación se basa en que tanto los objetivos conflictivos, así como los objetivos estratégicos, fueron construidos con las mismas variables estratégicas

1. Revisar en los campos de batalla, con que variable estratégica, fue construido el objetivo conflictivo que se negocio.
2. Identificar con dicha variable cual fue el objetivo estratégico que se formulo.”<sup>12</sup>

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.<sup>13</sup>

### 2.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

La historia de MUEBLES ESTUPIÑAN, comenzó el 27 de septiembre de 1974 cuando *Edgar Estupiñán Gómez* un hombre conocedor de la carpintería decidió abrir una empresa dedicada a la fabricación de muebles de estilo, su objetivo no era solamente hacer muebles de alta calidad sino también excelentes en diseño y funcionalidad, a través del tiempo incursionó en la línea de la carpintería arquitectónica consolidándose como uno de los proveedores más importantes para el sector de la construcción en Santander.

Los años de experiencia y de interrelación con los clientes le aportaron el conocimiento y la solidez necesaria para ofrecer cada día soluciones integrales y duraderas de amoblamiento.

### 2.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

- Empresa Santandereana de constitución familiar.

---

<sup>12</sup> Autor Dr Dario Alfonso Sierra Arias. Docente prospectiva estratégica.

<sup>13</sup> <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>.



- Dedicada a la fabricación de todo tipo de mobiliario en madera.
- Ha presentado un crecimiento del 33% desde el año 2005 al 2010. (Fuente compite 360)
- En los últimos años ha participado en proyectos de alto reconocimiento en el sector hotelero.
- La empresa se ha posicionado como un proveedor de alta calidad del sector de la construcción.
- Es especialista en la fabricación de obra de madera de acuerdo a los requerimientos y necesidades de sus clientes.
- Se han realizado inversiones en los últimos cinco años en maquinaria de última tecnología para optimizar sus procesos productivos y tener mejores acabados en los productos.

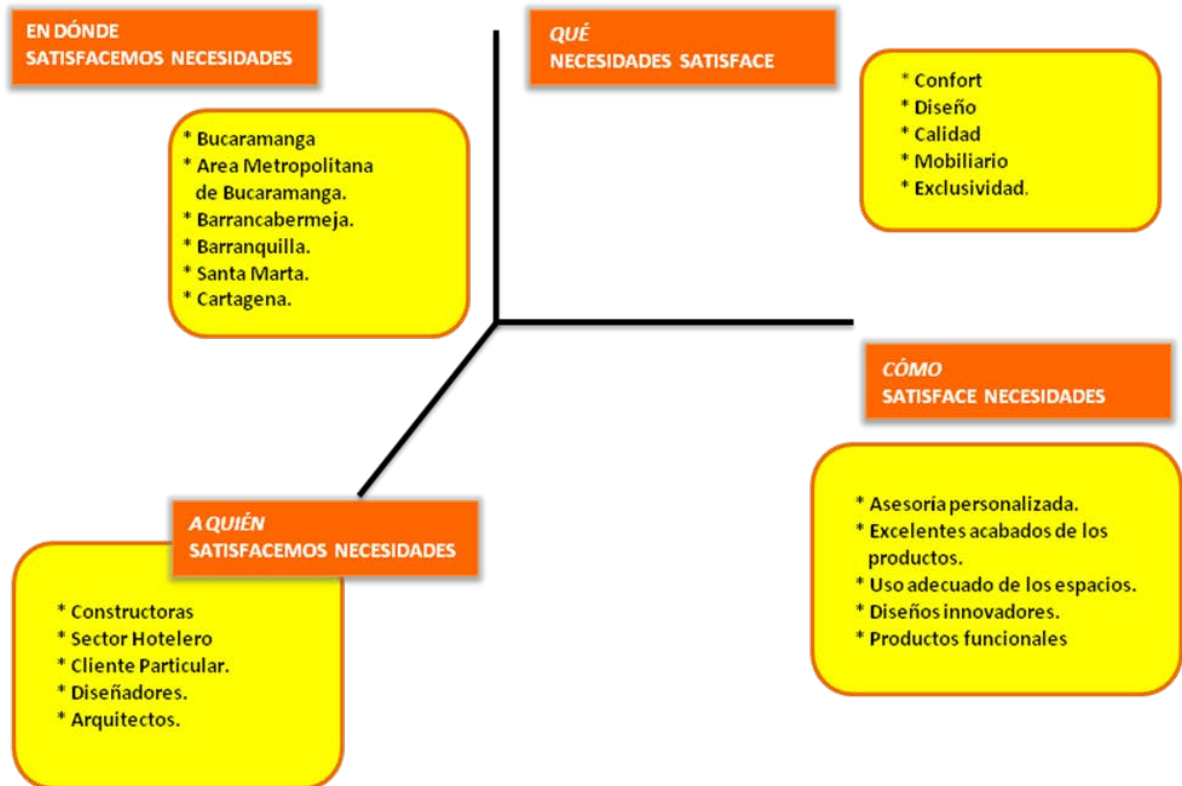
### 3. DEFINICION DEL SISTEMA

#### 3.1 MISION

Transformar la madera en diseño, confort y calidad ajustándose a las necesidades y deseos de los clientes, brindando garantía y precios asequibles.

#### 3.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION

Figura 1. Matriz de Macrosegmentación



Fuente: Construcción propia

#### 3.3 VISION

**MUEBLES ESTUPIÑAN**, en el 2015 será la empresa líder del mercado mobiliario en Santander, duplicando las ventas con respecto al año 2011 convirtiéndose en fuente generadora de empleo digno, comprometida con el medio ambiente y aliada estratégica de los clientes.

### **3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Fabricar productos con valor agregado y de alta calidad que generen confianza y lealtad de nuestros clientes.
- Lograr una rentabilidad sostenible que permita obtener los recursos necesarios para alcanzar el crecimiento deseado.
- Involucrar a los empleados en el éxito empresarial con el fin de reconocer su contribución a través de incentivos que mejoren su calidad de vida y el de su entorno familiar.
- Contribuir a la sustentabilidad ambiental a través de la participación de los programas de reforestación y uso adecuado de los recursos.

### **3.5 VALORES**

- Respeto: En Muebles Estupiñán respetamos las diferencias que existen entre las personas y valoramos sus puntos de vista.
- Responsabilidad: Todas las personas que hacemos parte de Muebles Estupiñán, desarrollamos nuestra labor con compromiso y seriedad porque somos conscientes del impacto en el éxito de la organización.
- Excelencia: En Muebles Estupiñán establecemos altos estándares de calidad en cada una de las labores desempeñadas de las diferentes áreas para garantizar de esta manera el respeto y la confianza por parte de nuestros clientes.
- Innovación: En Muebles Estupiñán estamos en constante búsqueda de hacer cada día nuevos y mejores productos.
- Sentido de pertenencia: Cada una de las personas que trabajan en Muebles Estupiñán está comprometida con los objetivos de la empresa y la siente como propia.

### **3.6. SLOGAN**

“Constante innovación... difícil de superar...”

### **3.7. COMPETENCIAS ESENCIALES**

Para Muebles Estupiñán se identificaron las siguientes tres competencias como esenciales:

- Flexibilidad y alta calidad de los procesos productivos.
- Gran trayectoria y experiencia que le permite el buen desempeño de su saber hacer.
- Dispone de herramienta y maquinaria que le permite procesar con óptimos niveles de precisión, calidad y rendimiento cualquier materia prima relacionada con la industria de la madera.

## 4. ANALISIS DEL SISTEMA

### 4.1 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD

#### 4.1.1. Diagnostico Estratégico

#### 4.1.2. Árbol de competencias de Marc Giget (Análisis de las variables en su pasado, presente y futuro).

Tabla 1. Árbol de competencias Marc Giget.

VARIABLES	ANÁLISIS DE PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
<b>Materias primas</b>	La compra se limitaba a pocos proveedores locales.	Se adquieren diversas materias primas a varios proveedores locales y a algunos nacionales.	Se realizarán compras a proveedores nacionales e internacionales.
<b>Competencias del personal</b>	Las competencias eran adquiridas solo de forma empírica.	Se han especializado en las diferentes líneas de producción.	Cursos de capacitación y certificación de competencias por medio del SENA.
<b>Distribución de Planta</b>	No existía una distribución adecuada.	Existe una distribución por procesos en un espacio limitado.	Distribución de la planta en línea en un espacio apropiado.
<b>Responsabilidad Ambiental</b>	No se tenía un programa de reforestación.	Se cuenta con un programa de reforestación.	Aumentará las hectáreas reforestadas en un 20%
<b>Filosofía Empresarial</b>	No se encontraba identificada.	Se está definiendo una filosofía propia para la empresa.	Todo el personal estará identificado e involucrado con la filosofía empresarial.
<b>Conocimiento del negocio</b>	Amplio conocimiento del negocio por parte de su fundador.	Se encuentra en proceso de cambio generacional del saber hacer.	Completo dominio de la nueva generación del conocimiento del negocio.
<b>Calidad de los insumos</b>	Se adaptaba a la limitada oferta del mercado.	Se realiza una selección de proveedores de acuerdo a la calidad de productos ofertados.	Exigencia de certificados de calidad para compra de las materias primas.
<b>Innovación</b>	No era un punto de vital importancia para	Hace parte del core del negocio.	Será un punto de diferenciación con los

VARIABLES	ANÁLISIS DE PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
	la compañía.		competidores.
<b>Poder de negociación</b>	El poder de negociación lo tenía 100% el proveedor.	Los proveedores ofrecen mayores facilidades para la negociación.	Se ampliará la red de proveedores a nivel nacional e internacional para aumentar el poder de negociación.
<b>Procesos</b>	Los procesos eran totalmente artesanales.	Se han tecnificado y se ha dado inicio a un proceso de estandarización.	Los procesos de producción serán estandarizados y certificados.
<b>Maquinaria</b>	Se utilizaba herramientas y maquinaria básicas de carpintería y ebanistería.	Se ha adquirido nueva maquinaria de control numérico.	Adquirir maquinaria de tecnología de punta.
<b>Seguridad Industrial</b>	No se tenían programas de seguridad industrial.	Se esta incursionando en la cultura de la seguridad industrial.	El personal debe estar concientizado y comprometido con la seguridad industrial.
<b>Apalancamiento Financiero</b>	No se contaba con relaciones estrechas con el sector financiero y se utilizaba el financiamiento informal.	La empresa cuenta con el portafolio de servicios de varias entidades financieras.	Aprovechamiento de las líneas de crédito de fomento empresarial.
<b>Inventarios</b>	No se contaba con registro y control de inventarios.	Se lleva el registro de inventarios de forma sistematizada.	Implementar el sistema de código de barras para el control de ingreso y salida de material.
<b>Tecnología</b>	Era limitada.	Se ha venido adquiriendo herramienta, equipos y software que permiten tecnificar los procesos.	Automatización de procesos.
<b>Sala de exhibición</b>	No existía.	Se tiene una sala de exhibición, en consignación y limitada de espacio.	Apertura de un punto de exhibición que permita potencializar los productos líderes de la empresa.
<b>Rotación del personal</b>	Era baja, los trabajadores tenían mayor sentido de pertenencia.	Es alta, el personal capacitado es limitado y las empresas demandantes ofrecen mejores pagos	Se implementarán programas de retención de personal basado en capacitación y

VARIABLES	ANÁLISIS DE PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
			bienestar laboral
<b>Liquidez</b>	Era obtenida por los resultados de la operación.	Parte de la liquidez es obtenida por los recursos financieros de los que dispone.	La liquidez debe estar respaldada con un índice de 3:1 por la mayor eficiencia en las entregas de obra.
<b>Informes Financieros</b>	Contabilidad manual, los informes financieros estaban en la mente del dueño	La contabilidad esta sistematizada, pero los informes se presentan retrasados	Se presentaran informes actualizados y reales
<b>Flexibilidad</b>	Los clientes se ajustaban a los modelos ofrecidos por la empresa	Se tienen en cuenta las mejoras o cambios en los diseños presentados por los clientes	Asesorías personalizadas basadas en la innovación y flexibilidad de diseños
<b>Volumen de Ventas</b>	Los altos índices de crecimiento en el sector de la construcción permitieron un incremento en el volumen de ventas.	A pesar de la reactivación del sector de la construcción las ventas reflejan un crecimiento moderado.	Lograr un crecimiento sostenido del 15% en el volumen de ventas como resultado del desarrollo de nuevos mercados tanto local como nacional.
<b>Garantía del producto</b>	Se daba garantía de los productos por 5 años de forma verbal.	Se ofrece garantía de cada uno de los productos por 10 años y de forma escrita.	Pactar tiempos de garantías en tiempos razonables de acuerdo al producto y a la reposición del mismo.
<b>Diferenciación</b>	No se le daba mayor importancia a esta ventaja competitiva.	El posicionamiento y reconocimiento de la empresa ha sido generado por este factor.	Será el factor clave de éxito para la expansión y penetración a nuevos mercados.
<b>Rentabilidad</b>	No se conocía con certeza el margen de rentabilidad del negocio.	Actualmente se tiene un margen de rentabilidad del 15%.	Se incrementará el margen de rentabilidad al 18% como resultado de la apertura de nuevos mercados y la implementación del enfoque de la estrategia de diferenciación.
<b>Penetración de Mercados</b>	No existía proyección a la apertura de nuevos mercados.	Se esta desarrollando un plan de direccionamiento estratégico que permitirá incursionar en	Implementación del plan estratégico al horizonte del año 2014.

VARIABLES	ANÁLISIS DE PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
		nuevos mercados.	

Fuente: Construcción propia



#### 4.1.3. Árbol de competencias de Marc Giget. (Debilidades y fortalezas)

Tabla 2. Árbol de competencias de Marc Giget (Debilidades y fortalezas)

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS						
AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
PRODUCCION	Conocemos las materias primas y sus cualidades para la fabricación de los diferentes productos.	El conocimiento de las propiedades de la materia prima esta concentrado en las personas más antiguas de la organización.	Procesos eficientes en el aprovechamiento de las materias primas.	No contamos con un sistema de aprovechamiento de los residuos de la materia prima.	Productos reconocidos por su alta calidad y duración.	La reposición del producto por parte del consumidor es a largo plazo
	Experiencia en la transformación de la madera.	En la transformación de la madera se utilizan técnicas artesanales.	Se encuentran claramente definidos los procesos de transformación.	Falta de tecnología para los procesos de transformación.	Se obtienen cortes de madera óptimos para lograr un buen acabado en los productos	El porcentaje de desperdicio en este proceso es del 35%.
	Mano de obra especializada en la fabricación de los productos.	Escasa oferta de ebanistas y carpinteros calificados en la ciudad.	Rendimiento en los procesos de producción.	Este rendimiento esta concentrado en el personal más antiguo de la empresa.	Tiempos de entrega del producto más cortos.	No se transmite el conocimiento del personal antiguo al personal nuevo en la empresa.
	Conocimiento en las técnicas de secado de la madera.	Proceso subcontratado porque no se cuenta con un horno de secado.	El secado de la madera se realiza con los equipos adecuados que permiten obtener un resultado óptimo.	Tiempos de entrega extensos por disponibilidad de los hornos de secado.	Se obtiene un 14% de humedad relativa en la madera siendo este un porcentaje deseado para la fabricación.	El proceso de secado en horno solo aplica para 5000 pies en adelante, cuando es menor se debe hacer de manera natural.

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS						
AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Se cuenta con personal especializado para la correcta aplicación y utilización de pinturas.	No se cuenta con los equipos necesarios para la aplicación de los productos.	Se utilizan insumos de alta calidad y durabilidad.	No se encuentra tecnificado el proceso de pintura y se tiene un área reducida para esta actividad.	Acabados estéticos y agradables a la vista del cliente.	No se tiene identificado claramente el costo de este proceso.
	Contamos con la maquinaria apropiada para la fabricación de los productos.	No se cuenta con el personal calificado para el manejo de la maquinaria.	Conocimiento amplio de procesos de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria	No contamos con personal técnico con el conocimiento suficiente para realizar específicamente el mantenimiento.	Lideres en el sector, en la consecución de maquinaria idónea para la fabricación de muebles.	subutilización de la maquinaria instalada.
	El área de fabricación tiene adecuadas condiciones de seguridad e higiene.	La distribución de planta se encuentra limitada por el espacio.	La consecución de las diferentes etapas de fabricación agiliza el proceso de producción	Existen procesos que se están realizando en áreas compartidas que generan retrasos de la operación.	La planta de producción hace parte del activo de la empresa	En caso de requerirse una ampliación de la planta, no se cuenta con espacio disponible.

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS						
AREA	RAÍCES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRACION	Los socios poseen el conocimiento y la experiencia del funcionamiento del negocio.	Los socios se encuentran en etapa de retiro y no han realizado el relevo generacional del saber hacer.	El personal de apoyo de la administración se centra en los hijos que tienen trayectoria en la empresa.	A pesar de ocupar el cargo de gerencia media no tienen poder de decisión.	Los hijos tienen una visión clara del negocio, basada en la proyección y posicionamiento.	No poseen una planificación estratégica definida.
	Como negocio familiar se tiene claramente identificado cual es la misión y visión de la empresa.	No se tiene involucrado a toda la organización con la identificación y alcance de la misión y visión.	Los socios están interesados en definir e involucrar al personal en la identificación de la filosofía empresarial.	No se tiene documentado y publicado en lugares visibles la filosofía empresarial.	Se cuenta con el interés y apoyo de los miembros de la organización para el despliegue de toda la filosofía empresarial.	No existe sinergia entre la visión de los directivos y el direccionamiento del personal.
	Conocimiento amplio en selección de personal con competencias técnicas y organizacionales.	El proceso de selección y contratación del personal esta centrado en el gerente de la empresa.	Se contrata el personal idóneo debido a la experiencia del reclutador.	El proceso y criterio de selección no esta documentado	Reconocimiento de la empresa.	Falta de un programa de desarrollo y capacitación del personal.
	La empresa cuenta con un buen respaldo financiero como resultado del buen manejo que ha tenido en su trayectoria.	Los gastos personales de los socios son asumidos por la operación financiera de la empresa.	Cuenta con apalancamiento por parte de entidades financieras que generan liquidez.	No cuenta con inversiones alternas a la actividad principal.	Cuenta con capital de trabajo disponible para ejercer adecuadamente su actividad.	A raíz del uso de los productos financieros su capacidad de endeudamiento se ve reducida en un 20%

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS						
AREA	RAÍCES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	La empresa brinda las condiciones legales para la contratación de personal	No tiene directrices para el fomento del sentido de pertenencia de los trabajadores	Brinda las condiciones óptimas de higiene y seguridad industrial para la realización de las actividades operativas.	Falta de campañas de sensibilización para el uso de los elementos de protección personal.	La empresa tiene un buen nombre que genera confianza y respaldo para quienes desean vincularse.	La rotación del personal se incrementa en el 15%.
	Alto nivel de conciencia de responsabilidad ambiental.	La tala de árboles hace parte del proceso productivo.	Se cuenta con un programa de reforestación.	El aprovechamiento de los árboles reforestados es a largo plazo.	Contribuir a la conservación del medio ambiente.	Es inevitable el uso de bosques nativos como materia prima esencial.
	Se cumple con los requerimientos de ley en la contabilidad de la empresa.	Los socios no se involucran directamente en el control de la contabilidad.	Se cuenta con un software contable que facilita y agiliza el procesamiento de la información contable.	No se da el adecuado uso y aprovechamiento al software contable.	Se presentan ante la DIAN, los informes correspondientes en las fechas estipuladas.	Cuando se requiere la información en tiempo real no se encuentra actualizada.

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS						
AREA	RAÍCES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
COMPRAS	Se conoce ampliamente los proveedores de mayor importancia del sector.	Solo se compra materia prima a nivel local, lo cual limita la variedad de materias primas.	Se cuenta con amplios plazos de pago y financiación directa por parte de los proveedores.	Las condiciones de negociación son las impuestas por los proveedores.	Se tienen relaciones fidelizadas con los proveedores.	Inconvenientes en entrega oportuna y completa.
	Se tiene un sistema definido de requisición de materiales para cada proyecto.	No se tiene estandarizado la demanda de materiales específica para cada producto.	Se garantiza la compra a tiempo de los materiales requeridos.	No existe una persona especializada para verificar las cantidades demandadas por proyecto.	Se compran los materiales adecuados para obtener un producto de calidad.	Se puede comprar materiales mayores a las realmente requeridas.
	El gerente realiza una verificación adecuada de los materiales a comprar.	No existe una adecuada base de datos de lista de precios de los proveedores.		Se realizan reprocesos de cotizaciones cada vez que se hace una compra.		Se genera ineficiencia en el proceso de compra.
	Interés de ampliar la red de proveedores y uso de nuevos insumos.	Desconocimiento de las diferentes alternativas de insumos y proveedores a nivel nacional.	Flexibilidad en el proceso de producción para el uso de nuevos y diferentes alternativas de insumos.	Falta de una persona idónea y capacitada para ampliar la red de proveedores con amplio poder de negociación.	Diferentes alternativas de materiales para los clientes.	Tiempos de entrega más largos de los productos a los clientes.

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS						
AREA	RAÍCES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
DISEÑO	Alto conocimiento y experiencia en el diseño de productos de la empresa.	La investigación y desarrollo esta limitada a una sola persona que a su vez tiene otras funciones.	Se tienen licencias de software de diseño.	Falta de aprovechamiento de todas las aplicaciones de los programas.	Asesoría adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes.	Demoras en las propuestas de diseños para los clientes.
	Receptivos a los cambios en diseño para el mejoramiento de los productos.		Flexibilidad en los procesos de producción para adaptarlos a los nuevos diseños.	Incremento en los costos de producción en promedio del 7%.	Amplitud de portafolio de productos.	Incremento de los precios
	Los directivos se encuentran permanentemente informados de los diferentes eventos y tendencias en diseño.		Actualización y asistencia permanente a eventos que propician el diseño y la innovación.	Presupuesto limitado para asistencia a diferentes eventos a nivel mundial.	Se tiene un portafolio con innovación permanente.	Difícil estandarización de procesos de producción.

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS						
AREA	RAÍCES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
COMERCIAL	Se tiene identificado nuestro segmento del mercado.	Falta de exploración de nuevos mercados.	Desarrollo de productos que se ajustan al estilo de vida de los clientes.	Falta de un plan de mercadeo para nuevos nichos de mercado.	Fidelización y relaciones estrechas con los clientes.	Productos que exigen altos costos de fabricación.
	Reconocimiento en el sector de la construcción regional.	Débil cubrimiento de la zona interior del País.	Respaldo y garantía de los productos que la constructora ofrece al cliente final.	Nula fuerza de ventas a nivel nacional.	Generamos puntos a favor para las negociaciones de las constructoras con sus clientes.	Desaprovechamiento del sector hotelero.
	Se cuenta con amplia variedad en opciones de diseño y acabados para los clientes.	No se cuenta con un show room que permita dar a conocer las diferentes alternativas de diseño y acabados.	Se facilitan las ventas gracias al voz a voz y experiencia de compra del cliente.	Se carece de una mezcla de mercadeo que permita llegar a nuevos clientes.	Crecimiento sostenido del nivel de ventas en un 15%	Solo se cubre el 20% del total de la demanda de Bucaramanga y su área metropolitana.
	Las estrategias utilizadas han tenido buenos resultados para la empresa.	Desconocimiento de estrategias modernas de marketing.		Inexistencia de página Web, ni participación en redes sociales y buscadores.		

Fuente: Construcción propia

Muebles Estupiñán tiene 5 áreas fundamentales en su modelo empresarial, las cuales fueron analizadas a través de la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de las mismas a través del tiempo, teniendo en cuenta cifras e indicadores reales que fueron útiles para obtener como resultado el análisis de las competencias estratégicas y de esta forma incentivar a visionar las estrategias a implementar.

#### 4.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Tabla 3. Matriz de evaluación de factores Internos.**

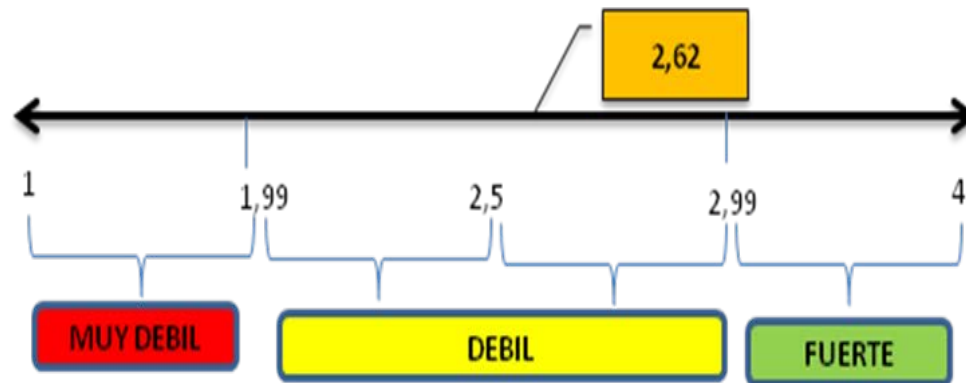
AREA	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
	<b>FORTALEZAS</b>			
Comercial	Reconocimiento en el sector de la construcción regional.	0,06	4	0,24
Diseño	Diversidad de productos.	0,04	4	0,16
Producción	Calidad de productos.	0,08	4	0,32
Producción	Mano de obra especializada.	0,05	3	0,15
Producción	Conocimiento del uso y la aplicación de la materia prima.	0,04	4	0,16
Diseño	Diseños personalizados.	0,05	4	0,2
Comercial	Fidelización de clientes.	0,07	3	0,21
Comercial	Trayectoria y experiencia.	0,04	4	0,16
Producción	Maquinaria de última generación.	0,05	4	0,2
Administrativo	Contribución a la conservación del medio ambiente.	0,03	3	0,09
	<b>DEBILIDADES</b>			
Producción	Niveles de desperdicio de la materia prima.	0,05	1	0,05
Producción	Aprovechamiento de los residuos.	0,03	2	0,06
Producción	Cuello de botella en proceso de pintura.	0,07	1	0,07
Producción	Identificación de los costos de producción.	0,06	2	0,12
Producción	Limitada distribución de planta.	0,02	2	0,04
Compras	Poder de negociación con los proveedores.	0,04	2	0,08
Producción	Tiempos de entrega.	0,08	1	0,08
Compras	Proceso de compra de materia prima.	0,03	2	0,06
Comercial	Desarrollo de nuevos mercados.	0,06	2	0,12
Comercial	Sala de exhibición.	0,05	1	0,05
	<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>2,62</b>



CRITERIOS DE EVALUACION	
FORTALEZA MUY FUERTE	4
FORTALEZA FUERTE	3
DEBILIDAD DEBIL	2
DEBILIDAD MUY DEBIL	1

Fuente: Construcción propia

Figura 2. Resultado MEFI



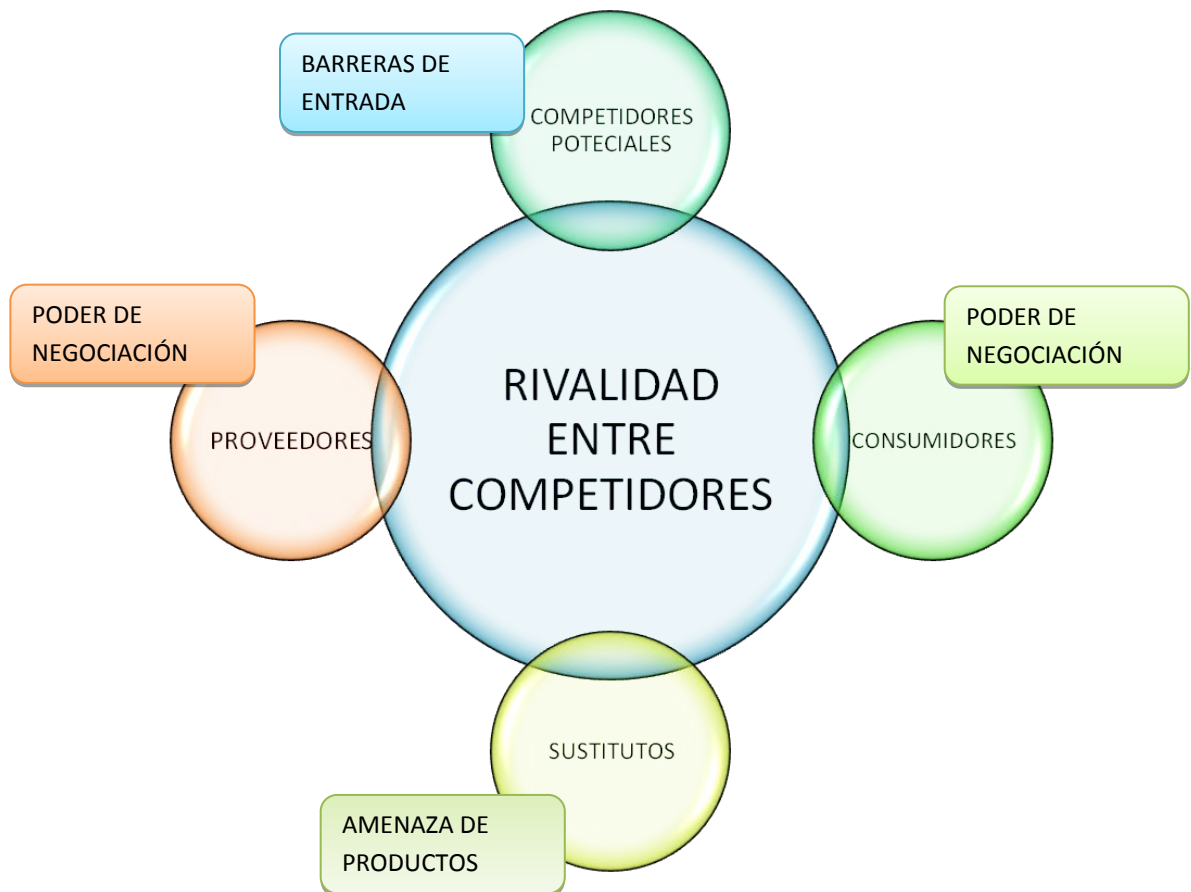
Las debilidades y fortalezas citadas en la matriz y la ponderación dada a las mismas arrojaron un resultado de 2,62, cifra que refleja que la empresa tiende a ser fuerte pero aún tiene aspectos por mejorar, y aunque estos no inciden significativamente en el desempeño si deben ser de cuidado para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado, deben existir algunas mejoras para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

## 4.2. ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO

### 4.2.1. Análisis de la Atractividad

#### 4.2.1.1. Cinco Fuerzas de Porter

Figura 3. Cinco Fuerzas De Porter



El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que nos permite realizar un análisis de la industria, en este caso la maderera, para así lograr un mejor estudio del entorno de Muebles Estupiñán, como resultado se pueden identificar las oportunidades que existen y diseñar estrategias que permitan maximizar los beneficios que brinda la industria, así mismo tomar medidas para mitigar las amenazas a las que se ve enfrentada la empresa.

Realizamos seguidamente una breve descripción de los factores más relevantes que afectan directamente a la compañía:

**Tabla 4. Cinco Fuerzas de Porter.**

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	Este sector ha tenido un desarrollo visible en los últimos años generado por la integración hacia adelante de los proveedores, la llegada al país de fabricantes extranjeros y la facilidad de importación de productos similares.
DIFERENCIACION DE PRODUCTOS	Esta estrategia genérica es la base para que la rivalidad entre los competidores no sea contabilizada, dado a que la calidad de los insumos utilizados y el enfoque en las diversas líneas de producción marcan la diferencia en el momento de definir nichos de Mercado.

<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>	
DISPONIBILIDAD DE SUSITTUTOS DE PRODUCTOS DE PROVEEDORES	La concentración de pocos proveedores para los tableros de laminas y la exigencia de los terminados en los productos, conlleva a que toda la materia prima a utilizar se le compre a un solo proveedor porque no todos tienen el mismo material.
COSTO DE CAMBIO DE PRODUCTOS DE PROVEEDORES	El costo de cambio de productos de proveedores se ve reflejado en la calidad de los insumos y en el precio de los mismos, de acuerdo al volumen de compra los proveedores se afectan.
AMENAZA INTEGRACION HACIA ADELANTE	La integración hacia adelante de los proveedores es un punto sensible para la ventaja de precios que puede significar para ellos el introducirse en la fabricación.

<b>PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES</b>	
<b>CANTIDAD DE COMPRADORES IMPORTANTES</b>	Este es un factor determinante porque las constructoras son el principal cliente, ellas tienen un alto poder de negociación por las cantidades de obra necesarias para los proyectos.
<b>DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	La disponibilidad de sustitutos en la industria son otro factor por el cual las constructoras tienen un alto poder de negociación, si no están satisfechos por el precio y calidad de insumos presentados en la oferta, pueden recurrir a otro competidor.
<b>RENTABILIDAD DE LOS COMPRADORES</b>	Los precios son un factor determinante en el momento de la negociación pues puede verse afectado el margen de rentabilidad de los compradores. De otra parte para algunos compradores es más relevante la calidad de los productos lo cual les garantiza su inversión.

<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	
<b>REQUERIMIENTO DE CAPITAL</b>	Esta actividad empresarial demanda una buena administración financiera para la compra de maquinaria y el montaje de la infraestructura necesaria con el fin de desarrollar una línea de producción rápida y eficiente, se considera esta demanda de dinero como una barrera de entrada a la industria.
<b>IDENTIFICACION DE MARCA</b>	El posicionamiento y reconocimiento de los principales fabricantes en la región, dificultan el rápido establecimiento y aceptación de nuevos empresarios, esta confianza ya ganada por los fabricantes tradicionales ha sido producto de reacciones fidelizadas.

<b>AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
<b>PRECIO VALOR SUSTITUTO</b>	Los productos sustitutos son muchos, pero su precio varia de acuerdo a la calidad de las materias primas utilizadas en la fabricación, dependiendo del nicho de mercado el cliente puede diferenciar el costo de cambio por nuestro producto o por uno similar, para las constructoras el costo de cambio esta dado por el gancho en el cierre de venta que le puede generar el uso de carpintería de Muebles Estupiñán en las edificaciones
<b>AGRESIVIDAD Y RENTABILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Esta agresividad depende del nicho de mercado al que este enfocado, sin embargo no existe suficiente reconocimiento de estps productos.

Fuente: Construcción propia.

**Tabla 5. Atractividad de la Industria maderera.**

**ANALISIS DE LA INDUSTRIA MADERERA**

		ATRACTIVIDAD							
	FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	Economías de escala	Pequeña				x		Grande	La tendencia en la industria es a fabricar en economías de escala.
	Diferenciación de producto	Escasa		x				Grande	El portafolio de la industria se basa en necesidades similares.
	Identificación de marca	Baja				x		Elevada	Es un factor fundamental en la toma de decisión de compra.
	Costo de cambio	Bajo				x		Elevado	Es alto debido a la inversión.
	Acceso a canales de distribución	Amplio	x					Restringido	Existe disponibilidad para acceder a diferentes canales de distribución.
	Requerimientos de capital	Bajos				x		Elevados	La industria requiere una sólida infraestructura.
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio	x					Restringido	Existe desarrollo tecnológico en la industria.
	Acceso a materias primas	Amplio	x					Restringido	Amplia red de proveedores.
	Protección del gobierno	Inexistente		x				Elevada	La protección solo se basa en la genérica para el sector industrial.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia				x		Muy importante	Es importante contar con experiencia para ingresar al sector
<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	Especialización de activos	Elevada	x					Baja	La mayoría de los activos son especializados.
	Costo fijo de salida	Elevado	x					Bajo	Liquidar la infraestructura tiene costo elevado.
	Interrelación estratégica	Elevada		x				Baja	

### ANALISIS DE LA INDUSTRIA MADERERA

		ATRACTIVIDAD							
	FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
	Barreras emocionales	Elevadas		x				Bajas	Empresas en su mayoría de índole familiar.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					x	Bajas	No existe ningún tipo de restricción.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande		x				Pequeño	La industria ha tenido crecimiento lo cual genera estabilidad.
	Crecimiento de la industria relativo a industria maderera.	Lento					x	Rápido	Alto crecimiento.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		x				Bajo	Productos de elevados volúmenes.
	Características del producto	Generico		x				Producto único	Debido a las necesidades que cubre.
	Incrementos capacidad	Pequeños				x		Grandes	Esta ligado al crecimiento de la industria.
	Diversidad de competidores	Elevada	x					Baja	Alto número de competidores.
	Compromisos estratégicos	Grandes			x			Bajos	
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos					x	Muchos	Se encuentra ligado al crecimiento del sector de la construcción.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos		x				Pocos	En algunos casos existen sustitutos en materiales.
	Costos de cambio del comprador	Bajos		x				Altos	El comprador puede elegir libremente.

### ANALISIS DE LA INDUSTRIA MADERERA

		ATRACTIVIDAD							
	FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada					x	Baja	Es mínima pues es una industria especializada.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja				x		Elevada	Para el comprador se puede convertir en atractivo el sector.
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		x				Pequeña	Los clientes participan activamente de la producción.
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande					x	Fracción pequeña	La industria desea generar mayor rentabilidad.
	Rentabilidad de los compradores	Baja				x		Elevada	Los compradores están siendo cada vez más exigentes.
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				x		Muchos	Disponibilidad amplia de proveedores.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				x		Elevada	Gran variedad en el portafolio de insumos.
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado				x		Bajo	No implica mayores costos.
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada	x					Baja	Actualmente los proveedores están ingresando a la industria.
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		x				Elevada	Se requiere de gran inversión.



### ANALISIS DE LA INDUSTRIA MADERERA

		ATRACTIVIDAD							
	FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada		x				Pequeña	Es el proveedor quien brinda la primera experiencia de calidad.
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		x				Fracción pequeña	Los proveedores fijan la pauta en los costos de la industria.
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					x	Grande	La industria genera rentabilidad para el proveedor.
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		x				Pequeña	Sustitutos en materiales.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos		x				Elevados	Para el usuario no es costos hacer un cambio de producto.
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada			x			Baja	Existe un grado relativo de agresividad.
	Precio-valor de sustitutos	Elevado			x			Bajo	En algunos casos los precios son mas bajos.
ACCIONES DEL GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable		x				Favorable	El gobierno tiene una posición de libre mercado.
	Regulación de la industria	Desfavorable			x			Favorable	Bajo las regulaciones establecidas en general para el sector manufacturero.
	Consistencia de políticas.	Baja	x					Elevada	
	Movimientos de capital entre países	Restringido					x	Sin restricción	Libre inversión.

### ANALISIS DE LA INDUSTRIA MADERERA

		ATRACTIVIDAD							
	FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
	Tarifas aduaneras	Restringidas					x	Sin restricción	
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido					x	Sin restricción	Las establecidas en general.
	Propiedad extranjera	Limitada				x		Ilimitada	
	Ayuda a competidores	Substantial					x	Ninguna	
<b>SUMATORIAS TOTALES</b>			<b>8</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10</b>		
<b>FACTOR</b>			8	32	4	36	40		

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA					
	CALIFICACION GENERAL				
	BAJA		MEDIA		ALTA
Barreras a la entrada	3	2	0	5	0
Barreras a la salida	2	2	0	0	1
Rivalidad entre competidores	1	3	1	1	1
Poder de los compradores	0	3	0	2	3
Poder de los proveedores	1	3	0	3	1
Disponibilidad de sustitutos	0	2	2	0	0
Acciones de gobierno	1	1	1	1	4
<b>Evaluación General</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

Fuente: Construcción propia

El mundo industrial es diverso y de acuerdo al tipo de actividad en la que se enfoque se marcan unos comportamientos y características particulares que definen a los diferentes industriales pertenecientes a la misma, adicional a esto, las 5 fuerzas de Porter facilitan la detección de los elementos que impactan en la rentabilidad de cada industria, sus tendencias, comportamientos y variaciones, las reglas del juego en la misma, y las barreras de acceso.

El sector maderero, de acuerdo a esta matriz se ha situado en una zona de baja atraktividad, ya que estas empresas luchan en un entorno extremadamente competido, con productos difícilmente diferenciados y muy disputados en cuanto a precios.

Existe variedad de sustitutos para los productos de la industria; adicionalmente otro factor es el gran poder de negociación de los proveedores, empresarios muy concentrados, que pueden integrarse fácilmente hacia adelante y generar competencia con precios más favorables.

Pese a ser un sector tan competido, quien tenga capital para inversión en activos fijos y el conocimiento en la producción de esta industria puede entrar al mercado y generar altos márgenes de rentabilidad como resultado de la actividad empresarial.

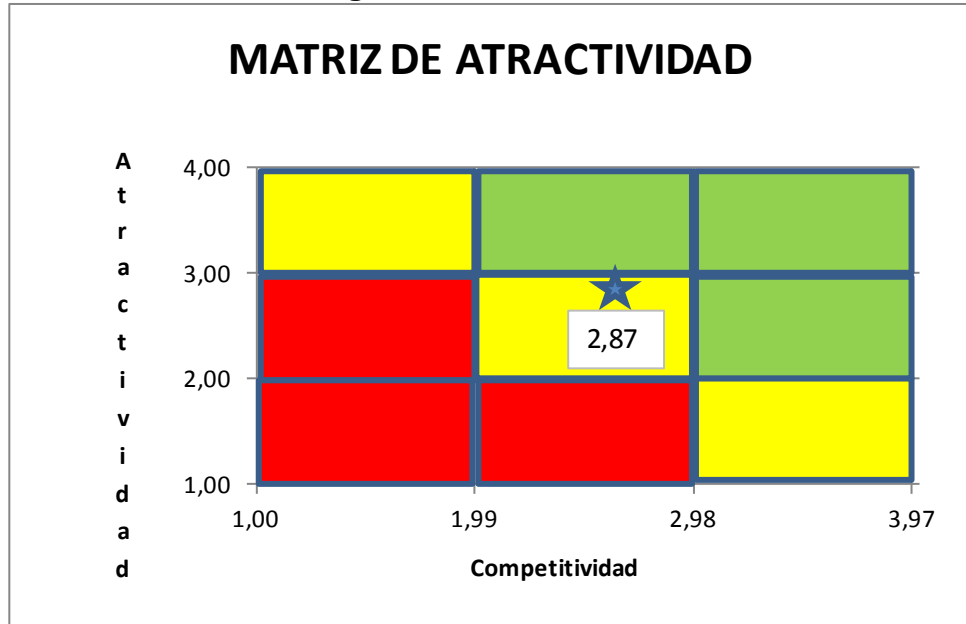
Sin embargo, el marco de rentabilidad de un negocio cambia, y cada vez con mayor rapidez. El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos permite reflejar no solo un diagnóstico estático sino que visualiza la dinámica del sector, identificando los factores clave para la rentabilidad de la industria.

**4.2.1.2. Matriz de Atractividad:** Esta matriz nos permite ubicar la posición de Muebles Estupiñán según lo atractivo del mercado y el grado de fortaleza que posee, esta matriz está compuesta por nueve cuadrantes que determinan la dirección que debe tener la estrategia de la empresa.

De acuerdo a los factores internos y a los externos para los cuales fue otorgado un peso y una calificación que dieron como resultado un total ponderado para cada uno, se ubica en el eje horizontal la capacidad de la empresa es decir la calificación obtenida por los factores internos y en el eje vertical se ubica lo atractivo del mercado es decir el peso obtenido por la calificación de los factores externos.

A continuación reflejamos el resultado obtenido para Muebles Estupiñán:

**Figura 4. Matriz de Atractividad.**



Fuente: Construcción propia

Se puede evidenciar que Muebles Estupiñán se encuentra en una posición por encima de la media tanto en competitividad como en la Atractividad del mercado lo que indica que se pueden hacer inversiones siempre y cuando sean focalizadas y seleccionadas para obtener crecimiento y sustentabilidad.

**4.2.1.3. Análisis del sector:** Es bien sabido que el sector de la madera está estrechamente ligado con el sector de la construcción, siendo este un factor dinamizador de la economía lo que, a su vez, impulsa la generación de empleos y la producción de los sectores encadenados a esta industria, entre otros, la cadena forestal, madera y muebles.

“El encadenamiento del sector maderero y el constructor, es tan estrecho que la mayoría de los productos de madera, directa o indirectamente, producidos, importados y comercializados en el país se destinan a la construcción, en especial: trozas, vigas, durmientes, tableros, pisos laminados, techos, cielorrasos, puertas, closets, cocinas entre otros.

El recurso maderable, dada su versatilidad, excelentes propiedades de resistencia, bajo peso y flexibilidad, además sus ventajas de maquinado y belleza estética, se ha utilizado milenariamente como material de construcción”<sup>14</sup>.

“En general, la industria colombiana continúa registrando un buen comportamiento ya que entre enero y septiembre de 2011 presentó un crecimiento de 4,9%, sin incluir la trilla de café, respecto al mismo periodo del año anterior, cuando tuvo una variación positiva de 5,2%, según informó el Departamento Nacional de Estadística (Dane).

Este resultado es positivo, aún más si se tienen en cuenta los factores negativos que amenazan, no sólo a la economía nacional sino a todo el mundo. El desempeño en los nueve primeros meses de 2011 se debió a que 32 de los 48 subsectores industriales registraron incremento en su producción, entre los que destacaron equipos de transporte (27,6%), vehículos automotores (22,6%), ingenios azucareros y trapiches (19,1%), productos de plástico (6,7%) y productos químicos (5,4%).

Particularmente, la industria de transformación de madera creció 4,1% en agosto, y 4,7% septiembre de 2011, lo cual muestra un punto de quiebre respecto al mes de julio, fecha en la que el sector cayó 15,6%. Por su parte, la fabricación de muebles, durante lo corrido del año muestra una tendencia al alza, al crecer continuamente (14,5%; 6,0% y 4,1%, respectivamente).

En materia de ventas al exterior el país se encuentra en uno de sus mejores momentos, en el año 2011 lo corrido entre enero y septiembre, Colombia exportó más de US\$ 41.521 millones, cifra que representa un incremento de 43,2%, frente los US\$ 28.994 millones exportados en igual lapso de 2010.

---

<sup>14</sup> Revista el Mueble y la Madera, edición 74.

En este rubro Colombia no tiene mayores exportaciones de madera en trozas, aserrado, láminas o partes y piezas.

En contraste, las ventas de muebles de todos los materiales al exterior mantienen una dinámica constante de crecimiento. En este sentido, en los primeros nueve meses del 2011, el país exportó US\$85.588.857, es decir 5,4% más que el mismo periodo de 2010.

Específicamente, respecto a los muebles de madera, a agosto de este año, el mercado nacional vendió un poco más de US\$21 millones.

Los principales países de destino de exportación de muebles de madera son en su orden: Estados Unidos (incluye Puerto Rico), Chile, Panamá, Venezuela y Perú. Los datos reflejan que en los últimos cinco años las exportaciones de estos muebles a Venezuela cayeron drásticamente y aunque en volumen las ventas a Estados Unidos suben, disminuyen en dólares. Cabe destacar el alza de las ventas de muebles a Chile desde 2008, año en el que se firmó el TLC con ese país.

Por su parte, a septiembre de 2011, todas importaciones de productos madereros crecen sin distinción, con respecto a 2010, desde los productos de selvicultura y extracción de madera (26,3%), madera en trozas (32%), láminas y paneles (17,4%) hasta las partes y piezas de carpintería (87,5%) y los recipientes de madera (115,8%). La compra de muebles desde el exterior en general a septiembre del 2011 creció 28,8%.<sup>15</sup>

A continuación se visualizan los datos más destacados de la industria maderera en el País.

---

<sup>15</sup> [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev74/astillas\\_74.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev74/astillas_74.pdf)

COMPORTAMIENTO INDUSTRIAL DE LA CADENA M&M MES A MES (%)					
2011					
Producción real					
Descripción	May	Jun	Jul	Agos	Sep
Transformación de madera	0,1	-0,9	-15,6	4,1	4,7
Fabricación de Muebles	0,5	-2,1	14,5	6,0	4,1
Ventas					
Transformación de madera	-2,5	-1,7	-17,6	-11,7	3,7
Muebles	7,7	2,1	15,0	8,0	10,9
Empleo Total (Variación anual)					
Transformación de madera	-5,5	-4,2	-0,5	0,1	-0,2
Fabricación de Muebles	-2,0	-0,9	0,4	4,6	-0,1

Sin trilla de café. Fuente: Dane

COMPORTAMIENTO DE LA CADENA AÑO CORRIDO - 2011		
Descripción	Enero - septiembre	
	Producción	Ventas
Transformación de madera	-4,4	-3,7
Muebles	-0,6	4,4
Total Industria Manufacturera	4,9	5,0

Sin trilla de café. Fuente: Dane

EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD EDIFICADORA, SEGÚN LICENCIAS APROBADAS				
Años	Septiembre		Doce meses a septiembre	
	m²	Variación mensual (%)	m²	Variación (%)
Total				
2010	1.599.640	16,0	15.490.940	14,3
2011	1.752.844	-1,0	24.040.111	55,2
Vivienda				
2010	1.278.516	9,3	11.732.833	22,4
2011	1.383.047	-9,6	19.141.990	63,1
Otros destinos				
2010	321.124	53,9	3.758.107	-5,3
2011	369.797	53,5	4.898.121	30,3

Fuente: Dane

<b>Exportaciones de muebles de madera - (no incluye otros materiales como ratán, guadua o bambú)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Valor USD FOB</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011 (08)</b>
Muebles de madera para oficinas	11.737.591,61	6.525.106,67	5.044.165,62	3.072.190,10	1.772.755,23
Muebles de madera para cocinas	4.128.129,15	2.797.641,46	1.722.109,87	1.355.175,56	957.694,74
Muebles de madera de alcobas	11.973.310,61	10.562.871,67	16.073.422,07	11.254.393,63	7.820.298,49
Demás muebles de madera	44.596.969,11	39.254.628,68	40.533.649,03	23.502.140,06	11.149.737,26
Partes para muebles de la partida 94.03	13.331.943,86	22.183.755,60	23.691.153,81	8.130.859,86	ND
Subtotal muebles de madera y partes para muebles	85.767.944,34	81.324.004,08	87.064.500,40	47.314.759,21	21.700.485,72

Fuente: Mincomercio - Cálculos: Fedemaderas

<b>Países de destino de las exportaciones de muebles de madera (5 mayores)</b>					
<b>Puesto</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011 (08)</b>
1	Venezuela + Zona Franca Cúcuta	Venezuela + Zona Franca Cúcuta	Venezuela + Zona Franca Cúcuta	Estados Unidos + Puerto Rico	Estados Unidos + Puerto Rico
2	Estados Unidos + Puerto Rico	Estados Unidos + Puerto Rico	Estados Unidos + Puerto Rico	Chile	Chile
3	Panamá	Panamá	Panamá	Venezuela	Panamá
4	Ecuador	Ecuador	Chile	Panamá	Venezuela
5	Perú	Perú	Perú	Perú	Perú

Fuente: Mincomercio - Cálculos: Fedemaderas

Los datos reflejan que en los últimos cinco años las exportaciones de muebles a Venezuela cayeron drásticamente; aunque Estados Unidos sube al primer puesto, las cifras en dólares a ese país también disminuyen. Por su parte, es notorio el incremento de las ventas a Chile desde 2008, año en el que se firmó el TLC con el país austral.



#### 4.2.1.4 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

ITEM DE EVALUACION	MUEBLES ESTUPIÑAN			BREMER		INDUSTRIA CARPINTERA DEL ORIENTE	
	PESO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>							
Participación en el mercado	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Servicio al cliente.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Calidad de los productos.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Servicio post venta.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Mano de obra especializada y capacitada.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Innovación de productos.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Tecnología utilizada.	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Lealtad del cliente.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Identidad de marca.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Contribución a la conservación del medio ambiente.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>							
Niveles de desperdicio de la materia prima.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Aprovechamiento de los residuos.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Acabados de pintura en los productos.	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Identificación de los costos de producción.	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Distribución de planta de producción.	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Poder de negociación con los proveedores.	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Tiempos de entrega.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1

ITEM DE EVALUACION	MUEBLES ESTUPIÑAN			BREMER		INDUSTRIA CARPINTERA DEL ORIENTE	
	PESO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO
Publicidad y comunicación	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Desarrollo de nuevos mercados.	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
Sala de exhibición.	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
<b>SUMATORIAS</b>	<b>1,00</b>		<b>2,64</b>		<b>2,25</b>		<b>2,29</b>

Fuente: Construcción propia

CRITERIOS DE EVALUACION	
FORTALEZA MUY FUERTE	4
FORTALEZA FUERTE	3
DEBILIDAD DEBIL	2
DEBILIDAD MUY DEBIL	1

Muebles Estupiñan tiene su ventaja competitiva concentrada en cuatro factores fundamentales como los son la calidad de sus productos, la mano de obra especializada con la que cuenta, su participación en el mercado y la identidad de su marca, siendo estas fortalezas cruciales para la permanencia de la empresa y el logro de su proyección.

Los competidores elegidos para medir la competitividad son empresas representativas del sector en Santander, en las cuales se puede evidenciar que sus mayores fortalezas están en la mano de obra y el uso de la tecnología en el caso de Industrias Bremer quien ha venido tecnificado sus procesos productivos y con ello incrementando la calidad de sus productos.

### 4.3. ANALISIS DE MACROENTORNO

#### 4.3.1. Marco Pestel

Figura 5. Marco Pestel



Fuente: Construcción propia

### 4.3.2. Determinación de Factores de Cambio Exógenos

**Tabla 7. Factores de Cambio Exógenos**

<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>POLITICAS</b>	Incentivos a la inversión extranjera, debido a la fortaleza de la economía y su dinámica, a una inflación baja y estable y a una política económica históricamente responsable.	La firma de tratados de libre comercio con Chile, Canadá y Estados Unidos, que permitan el ingreso de grandes cadenas de mobiliario.
	Políticas gubernamentales que promueven estabilidad en la seguridad democrática.	Aumento de las cargas prestacionales a los empresarios, a causa de una modificación en la legislación laboral.
<b>ECONOMICAS</b>	Oferta de líneas de crédito para fomento empresarial.	Incremento en la importación de productos sustitutos de bajo costo.
	Tasas de interés atractivas que permitan financiamiento por medio de leasing, cupos rotativos para capital de trabajo.	Colombia es uno de los países con mayor carga tributaria lo cual se ve reflejado en la tasa de impuestos como el IVA y el impuesto sobre la renta.
	Tasa de cambio favorable frente al dólar que facilita la importación de maquinaria y tecnología.	
	Política arancelaria favorable para la importación de insumos, maquinaria y tecnología.	
	Reactivación del sector de la construcción.	
	Grandes proyectos de inversión en el sector hotelero del País.	
<b>SOCIALES</b>	Interés de la sociedad por mejorar su estilo de vida.	Débil asociación sectorial para fortalecimiento del sector.
	La madera es el material aceptado por excelencia para satisfacer necesidades de mobiliario.	Aparición de productos sustitutos basados en nuevos materiales.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	La intención de compra está altamente comprometida con la identidad de la marca.	
	Crecimiento en la creación de nuevos hogares.	Tendencias de compra basadas en el low cost
AMBIENTALES	Apoyo de diversas entidades gubernamentales nacionales como el ministerio de medio ambiente y la CAR e internacionales como el gobierno de Alemania para programas de reforestación.	La madera es un bien escaso.
		Exigencia gubernamental del uso de madera certificadas
TECNOLOGICAS	Eventos de talla internacional como Interzum y ligna en Alemania y FIMMA MADERALIA en España que impulsan la tecnificación y modernización de los procesos del sector.	Desarrollo tecnológico de los competidores.
	Variedad y Diversidad de maquinaria de alta tecnología en el mercado internacional.	

Fuente: Construcción propia

#### 4.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

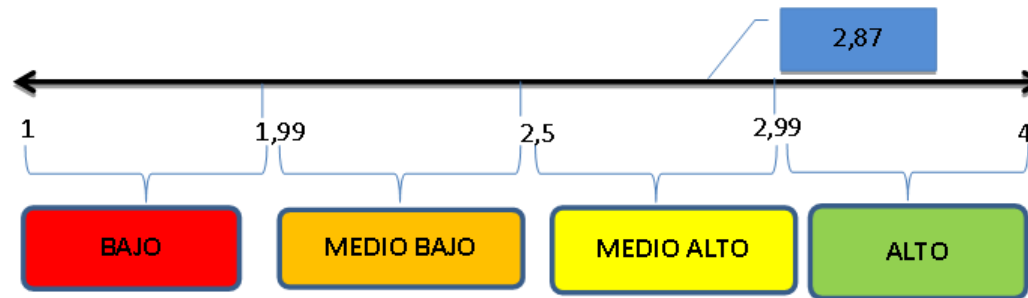
**Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

FACTOR	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
Económico	Líneas de crédito de fomento empresarial.	0,03	4	0,12
Económico	Crecimiento del sector de la construcción.	0,08	4	0,32
Ambiental	Apoyo de entidades para programas de reforestación.	0,04	3	0,12
Tecnológico	Variedad de maquinaria de alta tecnología en el mercado internacional.	0,05	3	0,15
Tecnológico	Eventos feriales del sector.	0,04	4	0,16
Político	Centros de formación de competencias para el sector.	0,05	2	0,1
Político	T.L.C	0,07	2	0,14
Económico	Oferta diversa de insumos.	0,08	4	0,32
Político	Incentivos de inversión para el sector hotelero.	0,05	3	0,15
Tecnológico	Existencia de software de diseño y corte de tableros.	0,06	4	0,24
	<b>AMENAZAS</b>			
Económico	Importación de productos similares de bajo costo.	0,05	3	0,15
Sociales	Tendencias de compra basadas en el low cost en el sector de la construcción.	0,08	2	0,16
Sociales	Asociación sectorial	0,04	1	0,04
Económico	Introducción de los proveedores como competidores.	0,07	3	0,21
Ambiental	Factores climáticos.	0,02	1	0,02
Económico	Infraestructura Vial.	0,04	1	0,04
Económico	Impuestos.	0,02	2	0,04
Ambiental	Uso de maderas de bosques certificados.	0,04	3	0,12
Económico	Entrada al País de almacenes de grandes superficies.	0,05	3	0,15
Ambiental	Escasez de materia prima esencial.	0,04	3	0,12
	<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

EFECTO DEL FACTOR	
RESPUESTA SUPERIOR	4
RESPUESTA SUPERIOR MEDIA	3
REPUESTA MEDIA	2
RESPUESTA MALA	1

Fuente: Construcción propia

**Figura 6. Resultado MEFE**



Este resultado de 2,87 nos muestra que el factor externo es favorable ya que es mayor a 2.50, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la empresa teniendo un buen desempeño en el mercado adaptándose al entorno que le rodea.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Diferenciación en la línea de carpintería arquitectónica de MUEBLES ESTUPIÑAN al año 2014.

### **5.1 OBJETO DEL PROBLEMA**

Los clientes de MUEBLES ESTUPIÑAN, conformados por las constructoras de Santander y de la Costa Caribe con proyectos para estratos 5 y 6.

### **5.2. OBJETIVO DEL PROBLEMA**

Extender y posicionar a Muebles Estupiñán en la Costa Caribe y Santander para lograr un incremento de las ventas en un 20%.

### **5.3 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROPIA DEL PROBLEMA**

Los socios de Muebles Estupiñán tienen claro que para lograr sobresalir en un mercado tan competido es necesario tomar acciones que encaminen a la organización en una estrategia que permita alcanzar el liderazgo en diferenciación para el sector de la construcción en los estratos 5 y 6 tanto en Bucaramanga como para la Costa Caribe al año 2014.

Esta meta exige que la empresa se esfuerce responsablemente para cumplir este reto de posicionarse y aumentar a través de la expansión a otras zonas el número de clientes.

### **5.4. JUSTIFICACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La industria transformadora de la madera nacional cuenta con un alto potencial identificado, la oportunidad comercial que se proyecta en el sector a conquistar diferentes mercados; orienta a Muebles Estupiñán a desarrollar una estrategia de diferenciación para mejorar y fortalecer la innovación y el mejoramiento productivo administrativo y empresarial



Sin embargo, se debe contar con una herramienta que oriente a la empresa al desarrollo de la estrategia, no sin antes prepararla y mejorarla en todos los aspectos necesarios para el despliegue.

Este plan prospectivo tiene como fin diagnosticar los puntos a favor y en contra que existen tanto interna como externamente y de esta manera situar a la empresa en los diferentes escenarios que deberá enfrentar para alcanzar el posicionamiento, crecimiento y rentabilidad deseada.

En el presente plan estratégico se diseñan soluciones de gran impacto que dará resultados en la generación de valor en los procesos de la empresa. Se revisarán y reorganizarán tanto los procesos productivos como las actividades administrativas, de mercadeo y financieras con acciones definidas que generen diferenciación entre sus competidores. Se podrán establecer específicamente las ventajas competitivas de la empresa, con la posibilidad de establecer mejores resultados económicos que generen un crecimiento y posicionamiento en la Región de Santander y la Costa Caribe.

## 6. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.

### 6.1 ANALISIS DE VARIABLES ESTRATEGICAS

A continuación relacionamos las variables que tienen un impacto directo para el desarrollo de la estrategia de diferenciación.

**Tabla 9. Determinación de Variables.**

N°	VARIABLE	Short label
1	Materia Prima	MATPRI
2	Procesos administrativos y de talento humano	PROC
3	Competencias del Personal	COMPER
4	Maquinaria	MAQ
5	Distribución de Planta	DISPL
6	Seguridad Industrial	SEGIND
7	Liquidez	LIQ
8	Responsabilidad Ambiental	RESPAMB
9	Filosofía Empresarial	FILEMP
10	Apalancamiento	APAL
11	Conocimiento del Negocio	CTONEG
12	Rotación del Personal	ROTPER
13	Informes Financieros	INFROS
14	Poder de Negociación	PODNEG
15	Calidad de Insumos	QINS
16	Inventarios	INV
17	Tecnología	TECN
18	Flexibilidad	FLEX
19	Innovación	INN
20	Sala de Exhibición	EXHIBS
21	Volumen de Ventas	VV
22	Garantía del Producto	GPTO
23	Nuevos Mercados	NEWMK
24	Diferenciación	DIF
25	Identidad de Marca	IMGM
26	Líneas de Crédito	LINCRED

N°	VARIABLE	Short label
27	Aranceles	ARANC
28	Tasas de Interés	TI
29	Tasa de Cambio	TC
30	TLC	TLC
31	Sector de la Construcción	SECTCON
32	Sustitutos	SUST
33	Impuestos	TAX
34	Estilos de Vida	EV
35	Creación de Hogares	HOG
36	Tendencias	TEND
37	Asociación Sectorial	ASEC
38	Desarrollo del Sector	DESEC
39	Reforestación	REF
40	Disponibilidad de Madera	MAD
41	Restricciones Legales	RESTLEG
42	Inversión Extranjera	INVEXT
43	Seguridad Democrática	SEGDEM
44	Estabilidad Política	ESTP
45	Acceso a la tecnología de punta	ATP
46	Eventos Internacionales	EVINT

Fuente: Construcción propia

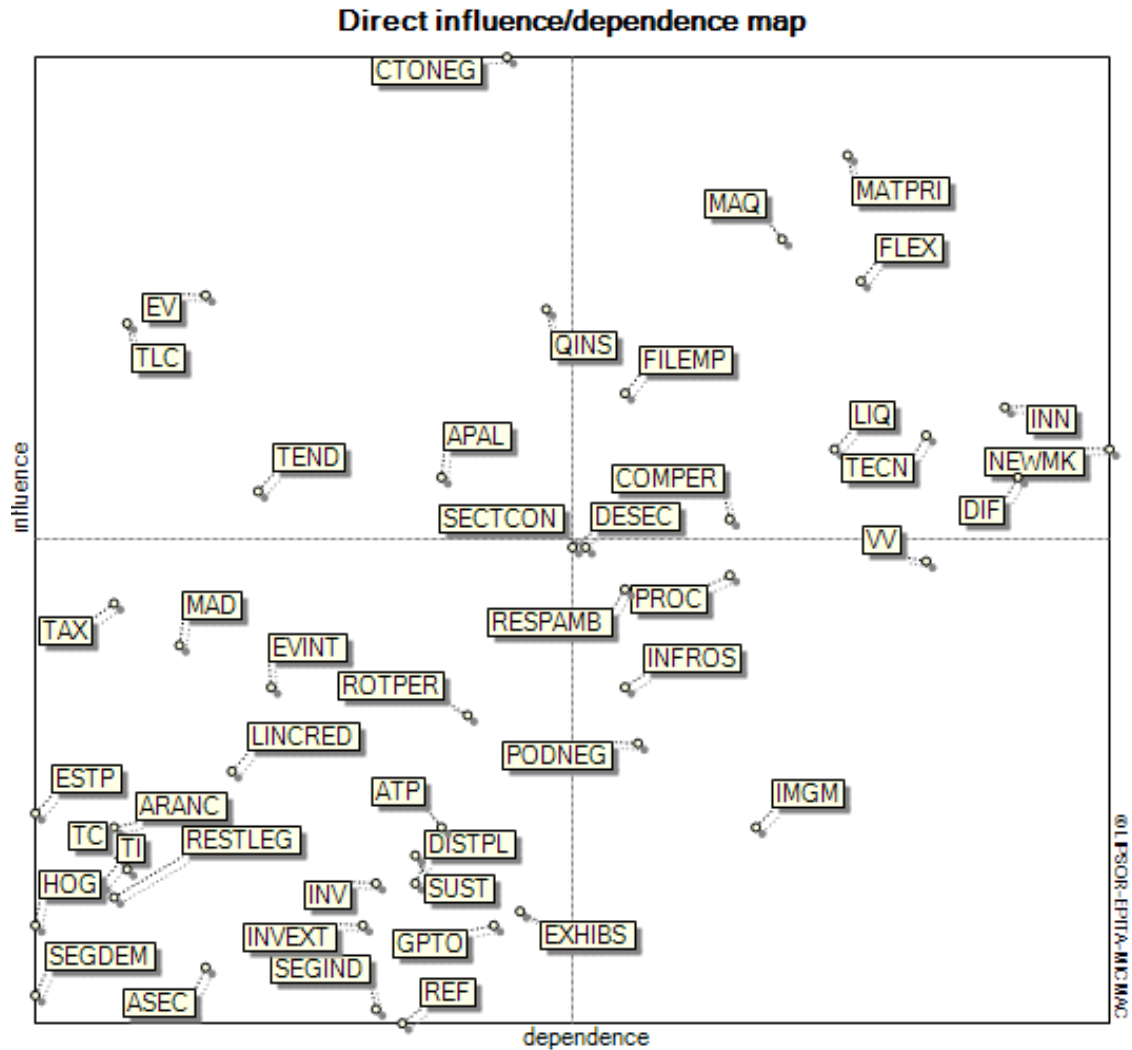
Se tomaron 46 variables tanto endógenas como exógenas de acuerdo al árbol de competencias de Marc Giget y a la matriz de factores exógenos.



CLASIFICACION		
F	FUERTE	100
M	MODERADA	70
D	DEBIL	30
N	NULA	0

Fuente: Construcción propia

Gráfico 1. Plano de Influencias Directas.

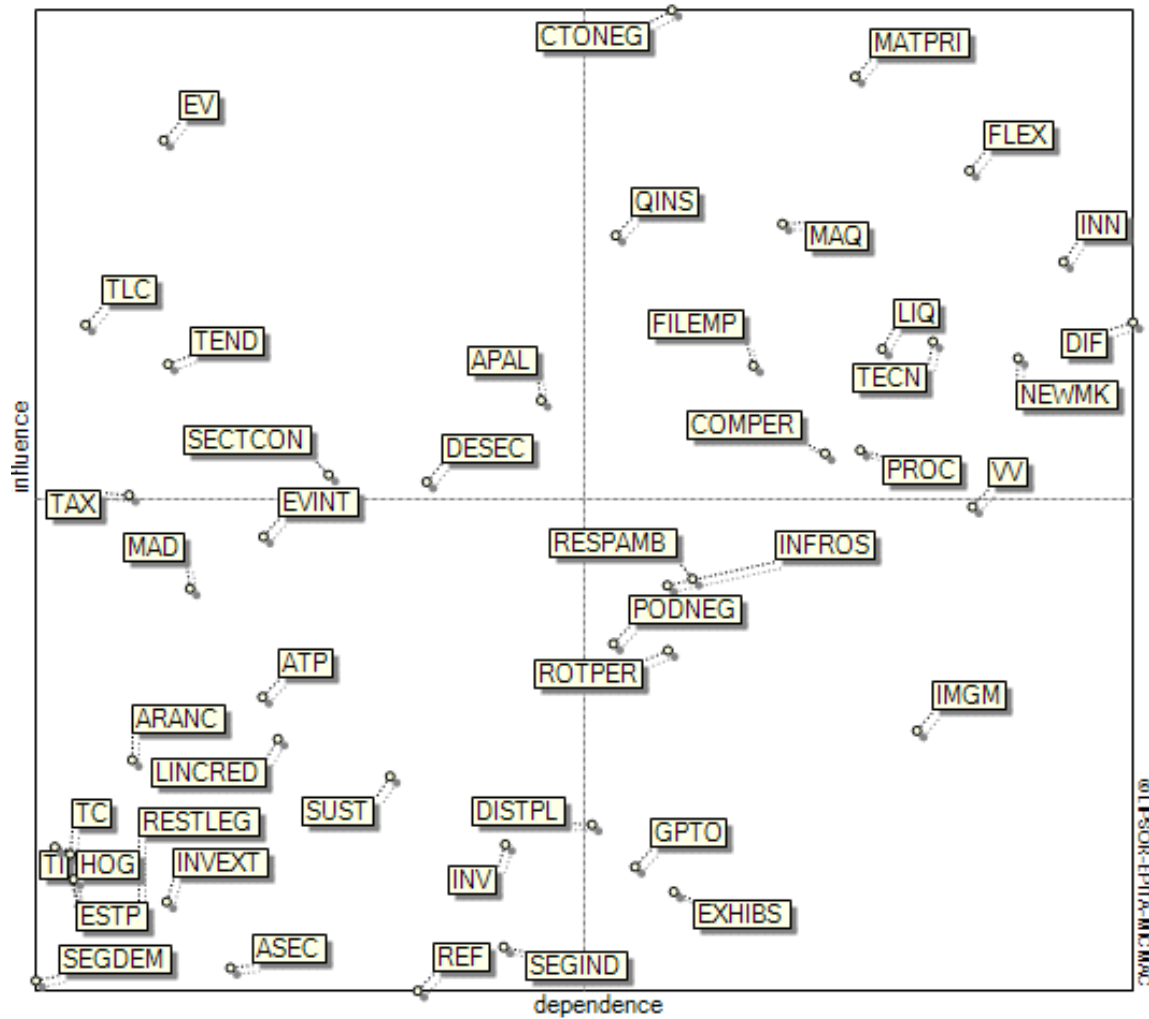


Con la aplicación de la matriz de impacto cruzado (MIC MAC), se obtuvo como resultado la determinación de las variables estratégicas para la empresa ubicadas según la grafica de influencias directas en el cuadrante superior derecho.

Así mismo se grafica seguidamente el plano de influencias indirectas:

Gráfico 2. Plano de influencias indirectas

Displacement map : indirect



**Tabla 11. Resultado Matriz MIC MAC**

<b>VARIABLES</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Motricidad</b>
Materia Prima	2260	2450
Procesos de producción	1960	1450
Competencias del Personal	1940	1630
Maquinaria	2080	2280
Distribución de Planta	1120	720
Seguridad Industrial	1050	440
Liquidez	2200	1760
Responsabilidad Ambiental	1680	1470
Filosofía Empresarial	1670	1930
Apalancamiento	1190	1720
Conocimiento del Negocio	1370	2720
Rotación del Personal	1280	1140
Informes Financieros	1680	1220
Poder de Negociación	1710	1070
Calidad de Insumos	1510	2130
Inventarios	1030	760
Tecnología	2470	1820
Flexibilidad	2310	2180
Innovación	2650	1870
Sala de Exhibición	1420	680
Volumen de Ventas	2470	1510
Garantía del Producto	1320	640
Nuevos Mercados	2930	1820
Diferenciación	2680	1710
Identidad de Marca	2020	880
Líneas de Crédito	660	1000
Aranceles	370	880
Tasas de Interés	330	680
Tasa de Cambio	390	770
TLC	400	2060
Sector de la Construcción	1560	1540
Sustitutos	1150	810
Impuestos	360	1410
Estilos de Vida	610	2130



<b>VARIABLES</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Motricidad</b>
Creación de Hogares	170	640
Tendencias	750	1670
Asociación Sectorial	590	530
Desarrollo del Sector	1580	1550
Reforestación	1120	410
Disponibilidad de Madera	530	1340
Restricciones Legales	370	730
Inversión Extranjera	1000	660
Seguridad Democrática	170	480
Estabilidad Política	170	910
Acceso a la tecnología de punta	1200	870
Eventos Internacionales	800	1210

Fuente: Construcción propia

<b>VARIABLES ESTRATEGICAS</b>
Materia Prima
Competencias del Personal
Maquinaria
Liquidez
Filosofía Empresarial
Tecnología
Flexibilidad
Innovación
Volumen de Ventas
Nuevos Mercados
Diferenciación

## 6.2. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO

Después de obtener las variables estratégicas para la organización se prosigue a realizar una descripción de cada uno de los factores, haciendo una definición general, su tendencia, su medición, sus posibles rupturas y potencialidades.

**Tabla 12. Identificación de Factores de Cambio**

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>	
En que consiste?	La materia prima es una variable controlable, conformada por todos aquellos elementos necesarios para la obtención de un producto de consumo final y que permite determinar el costo del producto y su precio final.
Como se manifiesta?	Este factor afecta positivamente a la empresa, porque de ella depende directamente la esencia de los productos fabricados.
Como se podría medir cada manifestación?	Se mide por el numero de reclamos por materia prima/ total de productos entregados mes
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es fuerte debido al grado de inclinación de compra que genera este tipo de materiales
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La tendencia se puede romper por el aumento en las restricciones legales o ambientales para el uso de esta materia prima o por la escasa disponibilidad.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor ?	Tiene un potencial alto porque de ella se deriva la fabricación de productos que cubren una necesidad básica.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>	
En que consiste?	Las competencias del personal, son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores que muestran una actitud completa frente al desempeño.
Como se manifiesta?	Las competencias del personal, se manifiestan positivamente porque apoyan el cumplimiento de la promesa de valor hacia el cliente.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>	
Como se podría medir cada manifestación?	Se mide por el numero personal certificado/ total del personal.
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es fuerte debido al grado de especialización que requiere cada uno de los empleados de las diferentes líneas.
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Se puede romper por la baja oferta de personal especializado en la línea de negocio.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor ?	Que pueda aportar al desarrollo de nuevas líneas de producto.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>MAQUINARIA</b>	
En que consiste?	Conjunto de activos, piezas o elementos móviles cuyo funcionamiento posibilita realizar un trabajo con un fin determinado.
Como se manifiesta?	La maquinaria, se manifiesta positivamente porque permite acelerar los tiempos de fabricación y aumentar la capacidad de producción
Como se podría medir cada manifestación?	Número de maquinaria y herramientas adquiridas en un periodo.
Que tendencia presenta el factor?	Una tendencia creciente por el acceso a la nueva tecnología
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Se puede romper por los alto costos de importación, por las faltas de líneas de crédito, de leasing.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Que pueda contribuir a la optimización, al mejoramiento y calidad de los procesos.

IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
<b>LIQUIDEZ</b>	
En que consiste?	La <b>liquidez</b> representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera negativa porque la empresa no cuenta con liquidez permanente.
Como se podría medir cada manifestación?	Total de activos corrientes/ pasivos corrientes
Que tendencia presenta el factor?	Presenta tendencia a mantenerse.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Los tiempos largos de fabricación, demoras en instalación de obra y retrasos en los pagos de los clientes.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor ?	Tiene una potencialidad alta debido a las proyecciones comerciales de la empresa

IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
<b>FILOSOFIA EMPRESARIAL</b>	
En que consiste?	La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa a través del análisis de los principios fundamentales para dar respuesta a los conflictos surgidos entre la naturaleza y el propósito del hecho empresarial para proyectar "la visión compartida de una organización".
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera negativa porque no cuenta con una filosofía que identifique a todos sus integrantes.
Como se podría medir cada manifestación?	Numero de empleados comprometidos y satisfechos / total del numero de empleados.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente y fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La falta de comunicación por parte de sus directivos, falta de sentido de pertenencia de sus colaboradores.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Potencial alto, por cuanto los socios tienen el objetivo de plasmarla y divulgarla.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>TECNOLOGIA</b>	
En que consiste?	Conjunto de conocimientos técnicos, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.
Como se manifiesta?	La tecnología, se manifiesta positivamente porque permite la rápida adaptación a los cambios del mercado en cuanto a la apariencia estética o funcional de los productos.
Como se podría medir cada manifestación?	Número de mejoras o adaptaciones realizadas a un producto existente en un periodo de tiempo
Que tendencia presenta el factor?	Una tendencia creciente por el acceso a la nueva tecnología y la permanente actualización y mejoras del proceso productivo
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Se puede romper por los altos costos de los precios de introducción que presentan los recursos tecnológicos
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Alta porque la adquisición de recursos tecnológicos puede aportar a la rápida adaptación de los cambios y las tendencias

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>FLEXIBILIDAD</b>	
En que consiste?	Adaptabilidad en función de la fácil variación ya sea en forma o tamaño a las demandas de un mercado siempre cambiante en cuanto a gustos, sin que esto desestime las cualidades que el producto posee.
Como se manifiesta?	La flexibilidad, se manifiesta positivamente porque permite la fidelización como consecuencia de la venta personalizada.
Como se podría medir cada manifestación?	Número de productos adaptados para clientes / total del número de productos.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>FLEXIBILIDAD</b>	
Que tendencia presenta el factor?	Una tendencia creciente y fuerte por ser una de las variables de decisiones de compra de los clientes
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Se puede romper por la existencia de productos sustitutos con la misma característica
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Alta por ser un factor decisivo de compra y de fijación de precio

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>INNOVACION</b>	
En que consiste?	Es la creación, renovación o modificación de un producto para que sea comercialmente aceptado
Como se manifiesta?	Se manifiesta positivamente porque está relacionada con la competitividad del negocio
Como se podría medir cada manifestación?	Número de productos lanzados o renovados / total de productos.
Que tendencia presenta el factor?	Una tendencia creciente y fuerte pues hace parte del core de negocio
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Se puede romper por perdida de competitividad, por saturación del mercado
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Alta, es un apoyo importante para la estrategia de diferenciación

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	
En que consiste?	Es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado.
Como se manifiesta?	Se manifiesta positivamente porque la empresa mantiene buenos volúmenes de venta.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	
Como se podría medir cada manifestación?	Se puede medir por los ingresos en el año/ingresos del año anterior
Que tendencia presenta el factor?	Creciente y fuerte
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	La caída del sector de la construcción, ingreso de productos importados a mejor precio y diseño.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Alta, cubrir y explotar nuevas zonas geográficas
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Presencia y posicionamiento de competidores fuertes
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Importantes negocios por desarrollar.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>DIFERENCIACION</b>	
En que consiste?	Es una estrategia de marketing que busca crear una percepción por parte del consumidor, que distinga el producto o servicio claramente de los ofrecidos por la competencia.
Como se manifiesta?	Se manifiesta positivamente al fabricar productos bajo el concepto de funcionalidad.
Como se podría medir cada manifestación ?	Número de productos existentes en el portafolio que no ofrece la competencia.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente y fuerte
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Que los competidores igualen sus productos a los nuestros y que nos desactualicemos en tendencias.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor ?	Es un factor decisivo para la permanencia y la exploracion de mercados.

<b>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>NOMBRE DEL FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>NUEVOS MERCADOS</b>	
En que consiste?	Es obtener un nuevo espacio ya sea geográfico o social para comercializar bienes o servicios.
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera positiva porque representa nuevos ingresos para la empresa.
Como se podría medir cada manifestación?	Numero de zonas nuevas / Numero de zonas totales actuales en un periodo de tiempo
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Competidores agresivos con precios bajos. Saturación de la capacidad instalada.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor ?	Es un factor importante para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Fuente: Construcción propia



## 7. ANALISIS DE ACTORES SOCIALES

### 7.1. IDENTIFICACIONES DE LOS ACTORES SOCIALES

Tabla 13. Actores Sociales de la Organización.

ACTORES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN						
ACTOR	NOMBRE	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
A1	Gobierno	Fortalecimiento del sector industrial del País.	Incrementar los índices de productividad de la industria Maderera.	Desarrollo y competitividad del Sector del Mueble y la Madera.	Mayor organización del sector con mayor producción.	Medidas de defensa comercial frente a las importaciones.
						Organización de ruedas de negocios para el sector.
A2	DIAN	Facilitación y control de los agentes económicos.	Organización y legalidad contable para los empresarios del sector.	Tener control sobre la actividad comercial de los empresarios.	Disminución de la evasión de impuestos por parte de los empresarios del sector	Entrega de información de actualización tributaria para los empresarios.
						Visitas periódicas de seguimiento y orientación.
A3	Socios	Potencializar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.	Hacer empresa	Incrementar la rentabilidad, crecimiento en	Costos Bajos.	Ventas
					Fidelizar a los	Diversificación.

ACTORES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN						
ACTOR	NOMBRE	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
				ventas. Reconocimiento en el mercado.	clientes. Rentabilidad.	
A4	Familia	Hacer el cambio generacional en la dirección de la empresa.	Crecimiento de la empresa.	Mantener y mejorar la calidad de vida de las generaciones	Traspaso del conocimiento del negocio.	Capacitación, formación académica
A5	Clientes	Suplir las necesidades de mobiliario.	Satisfacción, calidad de vida, confort.	Relación costo beneficio	Combinar diseño-tendencia y funcionalidad. Garantía	Compra.
A6	Proveedores	Alianzas estratégicas.	Reconocimiento y liderazgo.	Incrementar las ventas.	Facturación creciente y duradera del proveedor.	Publicidad.
			Aumento del tamaño del mercado.	Fidelización del cliente.	Alta rotación de cartera.	Alianzas estratégicas.
					Alta rotación de inventarios.	Descuentos.
						Planes de mercadeo.
A7	Empleados de nomina	Estabilidad Laboral.	Tener buena calidad de vida.	Desarrollo de competencias.	Remuneración satisfactoria.	Rendimiento
			Plan y proyección familiar.			Experticia.
A8	Contratistas	Aumento de las oportunidades de	Tener buena	Producir más	Pago en los	Contratación

ACTORES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN						
ACTOR	NOMBRE	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
		ingresos.	calidad de vida. Generación de empleo.	en tiempos cortos.	tiempos estipulados.	
A9	Competidores	Aumentar su participación en el mercado.	Reconocimiento y liderazgo.	Utilidad y rentabilidad.	Posicionamiento	Diversificación. Estrategias de mercadeo.
A10	Constructoras	Expansión por metros cuadrados construidos.	Margen de rentabilidad.	Captación de compradores.	Lograr punto de equilibrio para iniciar la construcción.	Ventas Líneas de crédito. Publicidad.
A11	Organizaciones ambientales	Protección de medio ambiente.	Valor Colectivo.	Preservación de los recursos naturales.	Concientización	Legislación ambiental Publicidad. Programas de reforestación.
A12	Asociaciones Feriales	Promoción de la cadena productiva.	Prestigio Internacional	Agrupar al sector.	Alta asistencia a los eventos feriales.	Publicidad. Invitaciones.
A13	Entidades Bancarias	Colocación de productos.	Crecimiento de los clientes del sector.	Fidelización por parte de los clientes de la industria.	Mayor colocación de productos.	Venta cruzada.

## 7.2. CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS

En el siguiente cuadro se presenta la relación que tiene cada uno de los actores en defensa de sus intereses frente a cada una de las variables estratégicas.

**Tabla 14 Construcción de Objetivos Asociados**

ACTORES SOCIALES		OBJETIVOS ASOCIADOS										
		Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6	Campo 7	Campo 8	Campo 9	Campo 10	Campo 11
		Materia Prima	Competencias de Personal	Maquinaria	Liquidez	Filosofía empresarial	Tecnología	Flexibilidad	Innovación	Volumen de ventas	Nuevos Mercados	Diferenciación
A1	Gobierno	Contribuir al crecimiento de la producción Nacional.	Centros de desarrollo como el SENA	Incentivos	Implementando Políticas monetarias	NA	Facilitar las importaciones, a través de la reducción de aranceles.	NA	NA	NA	NA	NA
A2	DIAN	Control de contrabando.	NA	Aumentar el recaudo de impuestos	Aumentar el recaudo de impuestos	NA	Recaudo de impuestos	NA	NA	Recaudo de impuestos	NA	NA
A3	Socios	Adquirir con calidad.	Contratación de personal idóneo.	Adquirir maquinaria con mejores rendimientos.	Disminuir tiempo de entrega.	Materializar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.	Adquirir y adoptar a los procesos productivos.	Obtenerla a bajo costo.	Innovar permanente.	Incrementar rentabilidad por aumento de ventas	Aumentarla participación en el mercado.	Lograr exclusividad.
A4	Familia	NA	NA	NA	Mejorar eficiencia en el manejo de los recursos económicos.	Materializar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.	Adquirir y adoptar a los procesos productivos.	NA	Innovar permanente.	Incrementar rentabilidad por aumento de ventas	Aumentar participación en el mercado.	Lograr exclusividad.
A5	Clientes	Máxima Calidad	Adecuadas para la satisfacción del cliente	NA	NA	NA	Reducir tiempos de entrega.	Suplir las necesidades, gustos y preferencias	Total satisfacción	Buscar menor precio.	Mayor cobertura	Lograr exclusividad.
A6	Proveedores	Ofrecer un amplio portafolio de productos.	NA	Ofrecer un amplio portafolio de productos.	Plazos de pago	NA	Tenerla como opción de venta.	Ofrecer diferentes alternativas	Innovar permanente.	Mayores ventas de insumos	NA	Ofrecer diferentes alternativas
A7	Empleados	Usar insumos que no afecten la	Maximizar sus competencias.	Máxima aprovechamiento.	NA	Identificar e interiorizar	Adaptar a los procesos productivos.	Adaptación	NA	Lograr bonificaciones extras por	NA	Contribuir a la aplicación.

		salud.								productividad		
A8	Contratistas	Usar insumos que no afecten la salud.	Maximizar sus competencias.	Máximo aprovechamiento	NA	Identificar e interiorizar	Adaptar a los procesos productivos	Adaptación	NA	Lograr bonificaciones extras por productividad	NA	Contribuir a la aplicación.
A9	Competidores	Utilizar nuevas alternativas de materiales.	Mejorar condiciones laborales	Adquiriendo de ultima generación.	Aumento en los volúmenes de venta.	NA	Ofertando productos de mayor tecnología	Mejorar las opciones de sus productos.	Innovar permanente.	Disminución de ventas	Liderazgo, penetración.	Adecuación rápida de productos.
A10	Constructoras	Mejor Calidad	Adecuadas para la satisfacción del cliente	NA	NA	NA	NA	Suplir las necesidades, gustos y preferencias	Aprovechamiento	Buscar menor precio.	Mayor cobertura	Lograr exclusividad.
A11	Organizaciones Ambientales	Restringir el uso de madera de bosques nativos.	NA	NA	NA	NA	Aprovechamiento al máximo de los recursos	Uso de nuevos insumos.	NA	NA	NA	NA
A12	Asociaciones FERIALES	Ofrecimiento de nuevas alternativas.	NA	Amplio Portafolio.	NA	NA	Promover las ultimas aplicaciones.	NA	Aplicación permanente.	NA	Programar ruedas de negocios	NA
A13	Entidades Bancarias	Líneas de financiación	NA	Promover líneas de crédito.	Facilidad para adquirir productos financieros.	NA	Líneas de crédito	NA	NA	Ampliar el portafolio de productos y servicios.	NA	NA

Fuente: Construcción propia.

**Tabla 15. Listado de Objetivos Asociados**

No	OBJETIVO
1	Contribuir al crecimiento de la producción Nacional.
2	Ofrecer un amplio portafolio de productos.
3	Usar insumos que no afecten la salud.
4	Utilizar nuevas alternativas de materiales.
5	Restringir el uso de madera de bosques nativos.
6	Contratación de personal idoneo.
7	Mejorar condiciones laborales
8	Maximizar las competencias del personal
9	Suplir las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.
10	Adquirir maquinaria con mejores rendimientos.
11	Promover líneas de crédito.
12	Aumentar el recaudo de impuestos
13	Disminuir tiempo de entrega.
14	Mejorar eficiencia en el manejo de los recursos económicos.
15	Aumento en los volúmenes de venta.
16	Materializar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.
17	Facilitar las importaciones, a través de la reducción de aranceles.
18	Innovar permanente.
19	Incrementar rentabilidad por aumento de ventas
20	Lograr bonificaciones extras por productividad
21	Aumentar participación en el mercado.
22	Programar ruedas de negocios
23	Lograr exclusividad.

Fuente: Construcción propia

### 7.3. MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS

Tabla 16. Matriz de Actores por Objetivos.

VALORACION DE LOS ACTORES																											
ACTORES	OBJETIVOS																							TOT AL PUN TOS +	TOT AL PUN TOS -	SUMA TORIA DE PUN TOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23				
*+1 -100 Posición favorable 0 indiferente -1 -100 Posición Desfavorable		Contribuir al crecimiento de la producción Nacional.	Ofrecer un amplio portafolio de productos.	Usar insumos que no afecten la salud.	Utilizar nuevas alternativas de materiales.	Restringir el uso de madera de bosques nativos.	Contratación de personal idóneo.	Mejorar condiciones laborales.	Maximizar las competencias del personal.	Suplir las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.	Adquirir maquinaria con mejores rendimientos.	Promover líneas de crédito.	Aumentar el recaudo de impuestos.	Disminuir tiempo de entrega.	Mejorar eficiencia en el manejo de los recursos económicos.	Aumentar los volúmenes de venta.	Materializar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.	Facilitar las importaciones, a través de la reducción de aranceles.	Innovar permanente.	Incrementar rentabilidad por aumento de ventas.	Lograr bonificaciones extras por productividad.	Aumentar participación en el mercado.	Programar ruedas de negocios.	Lograr exclusividad.			
ACTOR R1	Gobierno	100	0	0	0	100	0	70	0	0	0	100	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	670	0	670
ACTOR R2	DIAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	100	0	-30	0	30	0	0	0	0	230	-30	200
ACTOR R3	Socios	0	100	70	70	-70	100	100	100	100	100	0	-100	100	100	100	70	-100	100	100	-30	100	100	100	1610	-300	1310
ACTOR R4	Familia	0	100	100	70	-70	100	100	100	100	100	0	-100	100	100	100	0	100	100	0	100	100	100	100	1670	-170	1500
ACTOR R5	Clientes	0	0	70	70	-30	0	0	0	100	0	0	-70	100	0	0	0	0	100	-30	0	100	0	100	640	-130	510
ACTOR R6	Proveedores	0	100	-30	-30	-100	0	0	0	100	100	100	-100	100	100	100	0	30	100	100	0	100	100	0	1130	-260	870
ACTOR R7	Empleados	0	0	100	70	0	70	100	100	0	70	0	-70	-30	0	100	100	0	70	0	100	70	0	0	950	-100	850

VALORACION DE LOS ACTORES																												
ACTORES	OBJETIVOS																							TOT AL PUN TOS +	TOT AL PUN TOS -	SUMA TORIA DE PUN TOS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					
	Contribuir al crecimiento de la producción Nacional.	Ofrecer un amplio portafolio de productos.	Usar insumos que no afecten la salud.	Utilizar nuevas alternativas de materiales.	Restringir el uso de madera de bosques nativos.	Contratación de personal idóneo.	Mejorar condiciones laborales.	Maximizar las competencias del personal.	Suplir las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.	Adquirir maquinaria con mejores rendimientos.	Promover líneas de crédito.	Aumentar el recaudo de impuestos.	Disminuir tiempo de entrega.	Mejorar eficiencia en el manejo de los recursos económicos.	Aumentar en los volúmenes de venta.	Materializar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.	Facilitar las importaciones, a través de la reducción de aranceles.	Innovar permanentemente.	Incrementar rentabilidad por aumento de ventas.	Lograr bonificaciones extras por productividad.	Aumentar participación en el mercado.	Programar nuevas de negocios.	Lograr exclusividad.					
ACTOR 8	Contratistas	0	0	100	70	0	100	100	100	70	70	0	-100	100	100	100	100	0	70	0	100	70	0	0	0	1250	-100	1150
ACTOR 9	Competidores	0	-70	-30	-30	-70	-100	-100	-100	-100	-70	100	-100	-100	100	-100	0	0	-100	-100	0	100	70	100	470	-1170	-700	
ACTOR 10	Construccionistas	100	100	100	70	-30	100	70	100	100	100	100	-100	100	100	30	0	0	100	0	0	100	70	100	1540	-130	1410	
ACTOR 11	Organizaciones Ambientales	30	0	100	100	100	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	360	0	360
ACTOR 12	Asociaciones Feriales	70	100	70	0	70	0	0	100	100	100	100	0	0	0	0	100	0	0	0	70	100	100	100	1080	0	1080	
ACTOR 13	Entidades Bancarias	100	30	0	0	0	0	0	0	100	100	30	0	30	70	0	0	0	100	0	100	0	100	100	760	0	760	
	TOTAL PUNTOS + DE CONFLICTIVIDAD	400	530	710	520	270	470	540	600	670	740	600	260	600	630	700	370	230	640	430	200	910	640	700				
	TOTAL PUNTOS - DE CONFLICTIVIDAD	0	-70	-60	-60	-370	-100	-100	-100	-100	-70	0	-740	-130	0	-100	0	-130	-100	-130	-30	0	0	0				



VALORACION DE LOS ACTORES																										
ACTORES	OBJETIVOS																							TOT AL PUN TOS +	TOT AL PUN TOS -	SUMA TORIA DE PUN TOS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
+1 -100 Posición favorable 0 indiferente -1 -100 Posición Desfavorable	Contribuir al crecimiento de la producción Nacional.	Ofrecer un amplio portafolio de productos.	Usar insumos que no afecten la salud.	Utilizar nuevas alternativas de materiales.	Restringir el uso de madera de bosques nativos.	Contratación de personal idóneo.	Mejorar condiciones laborales.	Maximizar las competencias del personal.	Suplir las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.	Adquirir maquinaria con mejores rendimientos.	Promover líneas de crédito.	Aumentar el recaudo de impuestos.	Disminuir tiempo de entrega.	Mejorar eficiencia en el manejo de los recursos económicos.	Aumentar en los volúmenes de venta.	Materializar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.	Facilitar las importaciones, a través de la reducción de aranceles.	Innovar permanentemente.	Incrementar rentabilidad por aumento de ventas.	Lograr bonificaciones extras por productividad.	Aumentar participación en el mercado.	Programar nuevas de negocios.	Lograr exclusividad.			
	SUMATORIA DE PUNTOS +-	400	460	650	460	-100	370	440	500	570	670	600	-480	470	630	600	370	100	540	300	170	910	640	700		
	CONFLICTIVIDAD +	30,77	40,77	54,62	40,00	20,77	36,15	41,54	46,15	51,54	56,92	46,15	20,00	46,15	48,46	53,85	28,46	17,69	49,23	33,08	15,38	70	49,2	53,8		
	CONFLICTIVIDAD -	0	5,38	4,62	4,62	28,46	7,69	7,69	7,69	7,69	5,38	0,00	56,92	10,00	0,00	7,69	0,00	10,00	7,69	10,00	2,31	0	0	0		
	No DE ACT. CON CONFLICTIVIDAD +	5	6	8	7	3	5	6	6	7	8	6	4,00	6	7	8	4	3,00	7	5	2,00	10	7	7		
	No DE ACT. CON CONFLICTIVIDAD -	0	1	2	2	6	1	1	1	1	1	0	8,00	2	0	1	0	2,00	1	2	1,00	0	0	0		
	No DE ACT. CON CONFLICTIVIDAD NEUTRA	8	6	3	4	4	7	6	6	5	4	7	1,00	5	6	4	9	8,00	5	6	10,00	3	6	6		

Fuente: Construcción propia

#### 7.4. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA Y AMBIVALENCIAS EN LOS DIFERENTES ACTORES.

A continuación identificaremos los objetivos que generan convergencia entre los actores.

**Tabla 17. Localizar Y Valorar Las Convergencias Entre Actores**

CONVERGENCIA			
GRUPO	ACTORES	CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS No	SUMATORIA DE LAS POSICIONES VALORADAS
1	A1, A3, A4,A7,A8,A10	OBJETIVO 7	540
2	A1, A10, A11, A12, A13	OBJETIVO 1	400
3	A1, A11, A12	OBJETIVO 5	270
4	A1,A2,A11,A13	OBJETIVO 12	260
5	A1,A3,A4,A6,A9,A10,A12	OBJETIVO 22	640
6	A1,A6,A12	OBJETIVO 17	230
7	A1,A6,A9,A10,A12,A13	OBJETIVO 11	600
8	A2,A3,A4,A6,A13	OBJETIVO 19	430
9	A2,A3,A4,A6,A7,A8,A10,A13	OBJETIVO 15	700
10	A3, A4, A5, A7, A8 A10, A12	OBJETIVO 4	520
11	A3, A4, A5, A7, A8, A10, A11, A12	OBJETIVO 3	710
12	A3, A4, A6, A10, A12, A13	OBJETIVO 2	530
13	A3, A4,A7,A8,A10	OBJETIVO 6	470
14	A3,A4,A5,A6,A7,A8,A10,A12,A13	OBJETIVO 21	910
15	A3,A4,A5,A6,A7,A8,A13	OBJETIVO 18	640
16	A3,A4,A5,A6,A8,A10	OBJETIVO 13	600
17	A3,A4,A5,A6,A8,A10,A12	OBJETIVO 9	670
18	A3,A4,A5,A9,A10,A12,A13	OBJETIVO 23	700
19	A3,A4,A6,A7,A8,A10,A12,A13	OBJETIVO 10	740

CONVERGENCIA			
GRUPO	ACTORES	CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS No	SUMATORIA DE LAS POSICIONES VALORADAS
20	A3,A4,A6,A8,A9,A10,A13	OBJETIVO 14	630
21	A3,A4,A7,A8	OBJETIVO 16	370
22	A3,A4,A7,A8,A10,A12	OBJETIVO 8	600
23	A7,A8	OBJETIVO 20	200

Fuente: Construcción propia

En la siguiente tabla se determinarán los actores que presentan divergencias con los diferentes objetivos.

**Tabla 18. Localizar y Valorarlas Divergencias**

DIVERGENCIA			
GRUPO	ACTORES	DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS No	SUMATORIA DE LAS POSICIONES VALORADAS
1	A2,A3	OBJETIVO 17	-130
2	A3	OBJETIVO 20	-30
3	A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10	OBJETIVO 12	-740
4	A3,A4,A5,A6,A9,A10	OBJETIVO 5	-370
5	A5,A9	OBJETIVO 19	-130
6	A7,A9	OBJETIVO 13	-130
7	A9	OBJETIVO 2, 6, 7, 8, 9,10, 15, 18	-740
8	A9, A6	OBJETIVO 3, 4	-120

Fuente: Construcción propia

Por último se muestran los actores que presentan ambivalencias con respecto a los objetivos planteados.

**Tabla 19. Identificar A Los Actores Ambivalentes**

ACTORES		NIVEL DE AMBIVALENCIA
1	Gobierno	670
2	DIAN	200
3	Socios	1310
4	Familia	1500
5	Clientes	510
6	Proveedores	870
7	Empleados	850
8	Contratistas	1150
9	Competidores	-700
10	Constructoras	1410
11	Organizaciones Ambientales	360
12	Asociaciones Feriales	1080
13	Entidades Bancarias	760

Fuente: Construcción propia

### **7.5. IDENTIFICACION DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES**

Los actores presentan una posición favorable o desfavorable frente a los diferentes objetivos como se muestra en la siguiente tabla:

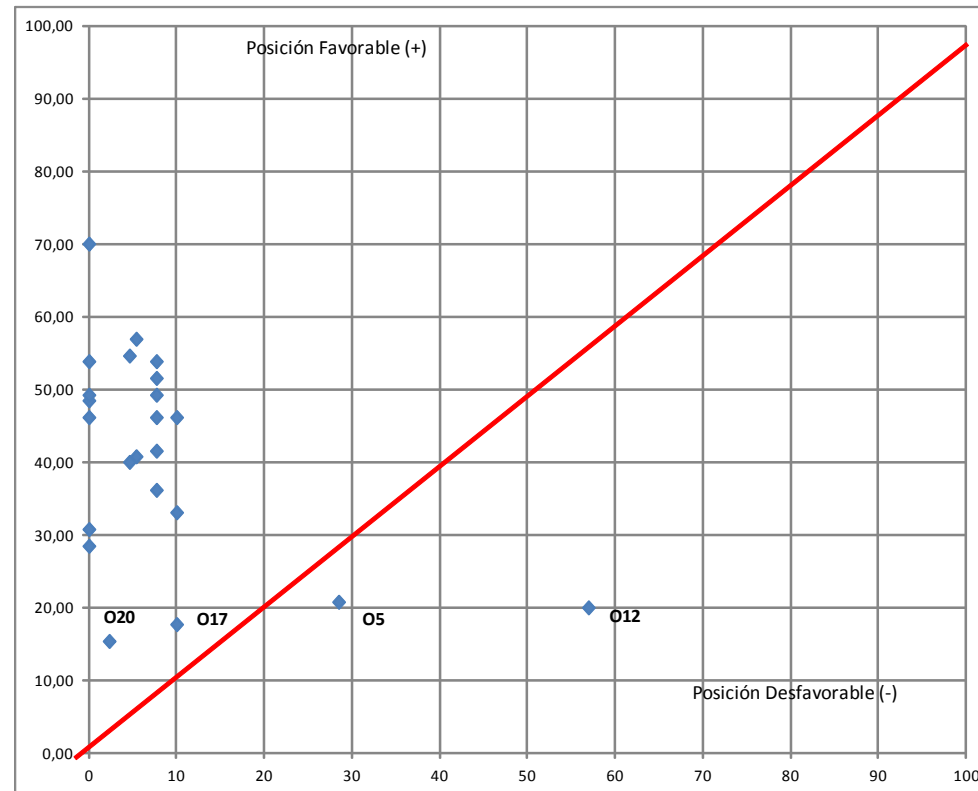
**Tabla 20. Determinar Alianzas y Enfrentamiento entre Grupos de Actores**

<b>ALIANZA Y ENFRENTAMIENTOS DE LOS ACTORES</b>		
<b>CAMPOS DE BATALLA</b>	<b>ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS</b>	<b>PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES</b>
<b>OBJETIVO 1</b>	A1, A10, A11, A12, A13	
<b>OBJETIVO 2</b>	A3, A4, A6, A10, A12, A13	A9
<b>OBJETIVO 3</b>	A3, A4, A5, A7, A8, A10, A11, A12	A9, A6
<b>OBJETIVO 4</b>	A3, A4, A5, A7, A8 A10, A12	A9, A6
<b>OBJETIVO 5</b>	A1, A11, A12	A3,A4,A5,A6,A9,A10
<b>OBJETIVO 6</b>	A3, A4,A7,A8,A10	A9
<b>OBJETIVO 7</b>	A1, A3, A4,A7,A8,A10	A9
<b>OBJETIVO 8</b>	A3,A4,A7,A8,A10,A12	A9
<b>OBJETIVO 9</b>	A3,A4,A5,A6,A8,A10,A12	A9
<b>OBJETIVO 10</b>	A3,A4,A6,A7,A8,A10,A12,A13	A9
<b>OBJETIVO 11</b>	A1,A6,A9,A10,A12,A13	
<b>OBJETIVO 12</b>	A1,A2,A11,A13	A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10
<b>OBJETIVO 13</b>	A3,A4,A5,A6,A8,A10	A7,A9
<b>OBJETIVO 14</b>	A3,A4,A6,A8,A9,A10,A13	
<b>OBJETIVO 15</b>	A2,A3,A4,A6,A7,A8,A10,A13	A9
<b>OBJETIVO 16</b>	A3,A4,A7,A8	
<b>OBJETIVO 17</b>	A1,A6,A12	A2,A3
<b>OBJETIVO 18</b>	A3,A4,A5,A6,A7,A8,A13	A9
<b>OBJETIVO 19</b>	A2,A3,A4,A6,A13	A5,A9
<b>OBJETIVO 20</b>	A7,A8	A3
<b>OBJETIVO 21</b>	A3,A4,A5,A6,A7,A8,A10,A12,A13	
<b>OBJETIVO 22</b>	A1,A3,A4,A6,A9,A10,A12	
<b>OBJETIVO 23</b>	A3,A4,A5,A9,A10,A12,A13	

## 7.6. IDENTIFICACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS

Por medio de la siguiente grafica se determinan los objetivos conflictivos:

**Grafico 3. Conflictividad de los Objetivos**



Fuente: Construcción propia

**Tabla 21. Identificación de Objetivos Conflictivos**

<b>CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS</b>	
<b>OBJETIVOS CONFLICTIVOS</b>	<b>OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS</b>
(O5) Restringir el uso de madera de bosques nativos.	Contribuir al crecimiento de la producción Nacional.
(O 12) Aumentar el recaudo de impuestos.	Ofrecer un amplio portafolio de productos.
(O 17) Facilitar las importaciones, a través de la reducción de aranceles.	Usar insumos que no afecten la salud.
(O 20) Lograr bonificaciones extras por productividad.	Utilizar nuevas alternativas de materiales.
	Contratación de personal idoneo.
	Mejorar condiciones laborales
	Maximizar las competencias del personal
	Suplir las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.
	Adquirir maquinaria con mejores rendimientos.
	Promover líneas de crédito.
	Disminuir tiempo de entrega.
	Mejorar eficiencia en el manejo de los recursos económicos.
	Aumento en los volúmenes de venta.
	Materializar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.
	Innovar permanente.
	Incrementar rentabilidad por aumento de ventas
	Aumentar participación en el mercado.
	Programar ruedas de negocios
Lograr exclusividad.	

Fuente: Construcción propia

## 7.7. DETERMINACION DEL GRADO DE PODER ENTRE ACTORES

**Tabla 22. Matriz poder de los actores.**

En esta matriz se establece el poder que tiene cada actor para dominar a otro actor por medio de una calificación que permitirá ubicar su posición para las posibles negociaciones.

Poder de los Actores																
Identificación de los Actores de la Organización																
		Gobierno	Dian	Socios	Familia	Clientes	Proveedores	Empleados	Contratistas	Competidores	Constructoras	Organizaciones ambientales	Asociaciones Feriales	Entidades Bancarias		
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	INFLUENCIA	PROMEDIO
<b>Gobierno</b>	<b>A1</b>	X	100	100	70	70	100	70	70	100	100	70	70	100	1020	78
<b>Dian</b>	<b>A2</b>	30	X	70	0	70	70	30	30	70	70	0	0	70	510	39
<b>Socios</b>	<b>A3</b>	0	0	X	70	30	100	100	100	70	0	0	0	0	470	36
<b>Familia</b>	<b>A4</b>	0	0	70	X	0	100	30	30	70	0	0	0	0	300	23
<b>Clientes</b>	<b>A5</b>	0	0	30	0	X	0	0	0	70	70	0	0	0	170	13
<b>Proveedores</b>	<b>A6</b>	0	0	30	0	0	X	0	0	30	70	0	0	0	130	10



Poder de los Actores																		
Identificación de los Actores de la Organización																		
		Gobierno	Dian	Socios	Familia	Clientes	Proveedores	Empleados	Contratistas	Competidores	Constructoras	Organizaciones ambientales	Asociaciones Feriales	Entidades Bancarias				
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	INFLUENCIA	PROMEDIO		
Empleados	A7	0	0	30	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	30	2		
Contratistas	A8	0	0	30	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	30	2		
Competidores	A9	0	0	70	0	70	100	70	70	X	30	0	0	0	410	32		
Constructoras	A10	70	0	70	0	70	100	0	0	70	X	0	0	30	410	32		
Organizaciones ambientales	A11	30	0	70	0	30	70	0	0	70	70	X	0	0	340	26		
Asociaciones Feriales	A12	0	0	30	0	0	30	0	0	30	30	0	X	0	120	9		
Entidades Bancarias	A13	30	0	70	70	70	70	0	30	70	100	0	30	X	540	42		
DEPENDENCIA		160	100	670	210	410	740	300	330	650	540	70	100	200	X			
PROMEDIO		12	8	52	16	32	57	23	25	50	42	5	8	15				

**PUNTAJE**

100	El Actor compromete la existencia del otro Actor
70	El Actor puede comprometer el cumplimiento de la misión o realización de los proyectos del otro Actor
30	El Actor puede comprometer los procesos operacionales del otro Actor
0	El Actor tiene poca o nula influencia sobre el otro Actor

Fuente: Construcción propia

**7.8. RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES.**

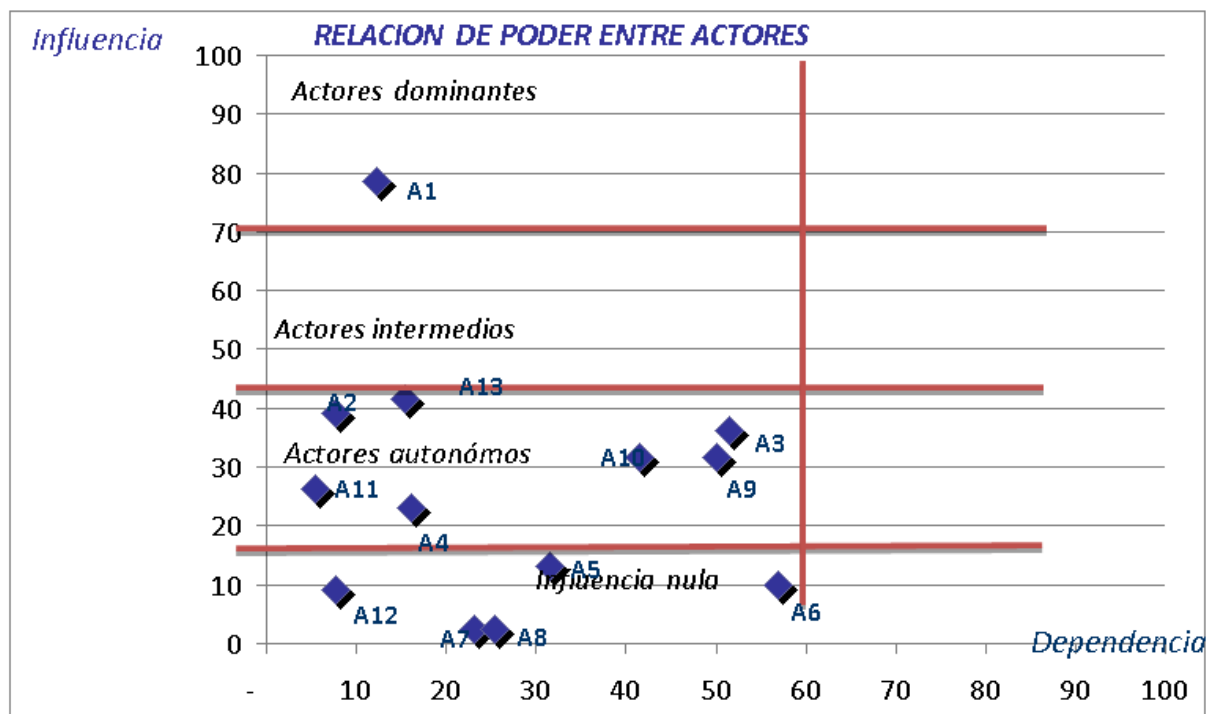
Consecuentemente se presentara el grado de dependencia e influencia que puede tener cada actor en el momento de la negociación.

**Tabla 23. Clasificación de los Actores**

PUNTUACION DE LOS ACTORES			
	ACTOR	DEPENDENCIA	INFLUENCIA
A1	Gobierno	12	78
A2	Dian	8	39
A3	Socios	52	36
A4	Familia	16	23
A5	Clientes	32	13
A6	Proveedores	57	10
A7	Empleados	23	2
A8	Contratistas	25	2
A9	Competidores	50	32
A10	Constructoras	42	32
A11	Organizaciones ambientales	5	26
A12	Asociaciones FERIALES	8	9
A13	Entidades Bancarias	15	42

Fuente: Construcción propia

**Grafico 4. Clasificación de los Actores**



Fuente: Construcción propia

## 7.9. PREPARACION PARA LA NEGOCIACION

CLASIFICACION DE LOS ACTORES			
	ACTOR	DEPENDENCIA	INFLUENCIA
A1	Gobierno	BAJA (12)	ALTA (78)
A2	DIAN	DEBIL (8)	BAJA (39)
A3	Socios	MEDIA (52)	BAJA (36)
A4	Familia	BAJA (16)	BAJA (23)
A5	Clientes	BAJA (32)	BAJA (13)
A6	Proveedores	MEDIA (57)	BAJA (10)
A7	Empleados	BAJA (23)	DEBIL (2)
A8	Contratistas	BAJA (25)	DEBIL (2)
A9	Competidores	MEDIA (50)	BAJA (32)
A10	Constructoras	MEDIA (42)	BAJA (32)
A11	Organizaciones ambientales	DEBIL (5)	BAJA (26)
A12	Asociaciones Feriales	DEBIL (8)	DEBIL (9)
A13	Entidades Bancarias	BAJA (15)	MEDIA (42)

PUNTAJE ALCANZADO EN LA SUMATORIA	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
70 O MAS	ALTA	ALTA
40 A 69	MEDIA	MEDIA
10 A 39	BAJA	BAJA
0 A 9	DEBIL	DEBIL

Fuente: Construcción propia

## 7.10. PUNTOS DE NEGOCIACION

PUNTOS DE NEGOCIACION: 5. Restringir el uso de maderas de bosques nativos.	
El Actor:	A1, A11, A12
Apoyaría al Actor:	A3,A4,A5,A6,A9,A10
<p>Para disminuir el impacto de conflictividad entre los actores y teniendo en cuenta el grado de poder de los actores convergentes se generaran las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la creación de sociedades reforestadoras entre los productores locales de la línea de carpintería y los diferentes participantes de la cadena productiva.</li> <li>2. Realizar campañas publicitarias de sensibilización dirigida a los clientes, con el propósito de divulgar materiales alternativos para la fabricación de mobiliario.</li> <li>3. Asegurar que el aprovechamiento, la transformación primaria y secundaria así como el transporte, la comercialización y el uso de la madera y de sus derivados permitan demostrar la legalidad de su procedencia y que provienen de fuentes conocidas y verificables.</li> <li>4. Incentivar que la adquisición de vivienda y el desarrollo de los proyectos de construcción, garanticen el uso de madera proveniente de bosques aprovechados bajo permisos o autorización de la respectiva autoridad ambiental.</li> <li>5. Promover acuerdos con proveedores, productores y comunidades forestales para garantizar precios justos de retribución por las materias primas y reconocer los mayores costos en que se incurren para el desarrollo e implementación de prácticas de manejo forestal sostenible, desestimulando así la competencia ilegal.</li> <li>6. Promover el abastecimiento sostenible de materia prima, teniendo como origen el recurso forestal de especies tropicales. Definir claramente las zonas y plantaciones forestales del país y su capacidad de producción, adelantar los paquetes tecnológicos forestales de las especies con potencial comercial y promover el fortalecimiento cultural de los procesos sostenibles</li> </ol>	

**PUNTOS DE NEGOCIACION: 12. AUMENTAR EL RECAUDO DE IMPUESTOS**

El Actor:

A1,A2,A11,A13

Apoyaría al Actor:

A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10

Para disminuir el impacto de conflictividad entre los actores y teniendo en cuenta el grado de poder de los actores convergentes se generaran las siguientes acciones:

1. Exigir que toda venta se realice con factura, de acuerdo a las condiciones que exige el código de comercio.
2. Concientizar a los competidores de realizar ventas legales a través del uso de los documentos exigidos por ley.
3. Promover que las relaciones comerciales generadas a lo largo de la cadena productivas sean fortalecidas y fidelizadas con empresas legalmente constituidas.
4. Constituir asociaciones gremiales que promuevan las actividades de desarrollo económico y productivo que mitiguen las malas prácticas empresariales como el Contrabando.

**PUNTOS DE NEGOCIACION: 17. FACILITAR LAS IMPORTACIONES A TRAVES DE LA REDUCCION DE ARANCELES.**

El Actor:

A1,A6,A12

Apoyaría al Actor:

A2,A3

Para disminuir el impacto de conflictividad entre los actores y teniendo en cuenta el grado de poder de los actores convergentes se generaran las siguientes acciones:

1. Mejorar la competitividad para aumentar las barreras de la industria nacional.
2. Aumentar los eventos realizados para la promoción de productos nacionales.
3. Promover la creación de centros de formación y desarrollo del recurso humano del sector con el fin de mejorar las competencias que faciliten la permanente innovación y mejoras de los productos.  
y mejora de los productos
4. Desarrollar planes estratégicos prospectivos para proyectar el crecimiento de la industria basados en la creación de escenarios favorables.
5. Construir en conjunto con los diferentes actores de la cadena productiva proyectos y medidas para maximizar los beneficios y mitigar los riesgos de los tratados comerciales, para fortalecer las ventajas competitivas y dar solución a las debilidades y dificultades internas.
- 6, Creación de sistemas de difusión de las características de mercado externo.
- 7, Creación de clusters para la consolidación del aparato productivo sectorial.

**PUNTOS DE NEGOCIACION: 20. LOGRAR BONIFICACIONES EXTRAS POR PRODUCTIVIDAD**

El Actor: A3

Apoyaría al Actor: A7,  
A8

En los objetivos con los cuales ambos coinciden: 03, 04, 06, 07, 08, 10, 15, 16, 18, 21

A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos, en los cuales existe divergencia:

1. Aumentar la producción de unidades fabricadas en un tiempo determinado.
2. Recibir formación técnica en diseño de producto, mantenimiento de máquinas, aprovechamiento primario de la madera, producción más limpia.
3. Implementar procesos más productivos y de mayor rendimiento.
4. Mejorar el sentido de pertenencia y el compromiso laboral
5. Entregar resultados reales de productividad.
6. Alcanzar las metas de cumplimiento de producción.

Fuente: Construcción propia



## 8. ANALISIS DE FUTUROS

### 8.1. METODO DELPHI

#### 8.1.1. Formulación de Eventos

**Tabla 24. Formulación de eventos**

EVENTOS ELABORADOS		
EVENTO No	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
1	Materia Prima	En el año 2011 la materia prima como las maderas aptas para la fabricación de mobiliario presentan un precio entre 800 y 1200 el pie en bruto, para el año 2014 se espera que el precio se encuentre entre 1300 y 1850 pie en bruto.
2	Competencias del Personal	En el año 2011 no se cuenta con certificación del personal en competencias laborales, para el año 2014 se espera que todo el personal se encuentre certificado.
3	Maquinaria	Actualmente la maquinaria tiene una participación del 30% en el proceso productivo, para el 2014 se estima que la participación sea del 70%.
4	Liquidez	En la actualidad se cuenta con un índice de liquidez de 1:1, para el año 2014 se espera alcanzar un índice de 3:1
5	Filosofía Empresarial	Actualmente no se tienen identificadas ni divulgadas la filosofía y cultura empresarial, para el año 2014 estar creada, divulgada, identificada sensibilizada y adoptada por cada uno de los colaboradores y socios de la compañía.
6	Tecnología	En el año 2011, la empresa esta iniciando la adaptación tecnológica en sus procesos productivos, para el 2014 se espera contar con el 70% de los procesos productivos y administrativos tecnificados.
7	Flexibilidad	En la actualidad la empresa es flexible en sus procesos para lograr la satisfacción del cliente en sus requerimientos en diseño y exclusividad, para el año 2014 se espera fortalecer la especialización para así sostener la fidelización del cliente.

EVENTOS ELABORADOS		
EVENTO No	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
8	Innovación	En el año 2011, la empresa esta a la vanguardia de las tendencias apoyando el proceso de innovación con elementos de apoyo los software de diseño y la asistencia a eventos feriales nacionales e internacionales, en el año 2014 se espera contar con un departamento de diseño liderado por un experto.
9	Volumen de Ventas	En el año 2011 el volumen de ventas es de \$ 3,100,000,000, para el año 2014 se espera que sea de \$4,126,100,000
10	Nuevos Mercados	En la actualidad se tiene participación en el mercado local y en la costa norte del País, con la línea de carpintería arquitectónica, para el 2014 se espera incursionar en nuevas regiones del país y abarcar el mercado de la línea hotelera.
11	Diferenciación	Actualmente los clientes de Muebles Estupiñán tienen una percepción de diferenciación de los productos por su calidad, tradición y funcionalidad, para el año 2014 se espera fortalecer la estrategia de diferenciación mediante la fabricación de productos amigables con el medio ambiente, funcionales y con tiempos de entrega reducidos.

Fuente: Construcción propia.

### 8.1.2. Descripción de eventos – Hipótesis convertidos a preguntas.

En el siguiente cuadro se establecerán los anteriores eventos en preguntas las cuales serán respondidas más adelante por los expertos.

**Tabla 25. Eventos - Hipotesis**

Evento No.	Variable Clave	Preguntas sobre los Eventos - Hipótesis
1	<b>Materia Prima</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 el pie de madera en bruto tenga un precio entre \$ 1300 y \$ 1850?
2	<b>Competencias de Personal</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 todo el personal de Muebles Estupiñán se encuentre certificado?
3	<b>Liquidez</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 Muebles Estupiñán cuente con un índice de liquidez de 3:1?
4	<b>Maquinaria</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 la participación en los procesos productivos de la maquinaria sea del 70% ?
5	<b>Filosofía Empresarial</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 la filosofía empresarial este creada, divulgada, identificada sensibilizada y adoptada por cada uno de los colaboradores y socios de la compañía?
6	<b>Tecnología</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 se cuente con el 70% de los procesos productivos y administrativos tecnificados?.
7	<b>Flexibilidad</b>	¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se fortalezca la especialización para sostener la fidelizacion del cliente?
8	<b>Innovación</b>	¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se cuente con un departamento de diseño liderado por un experto?
9	<b>Volumen de Ventas</b>	¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se los volúmenes de venta alcancen a \$4,126,100,000 ?
10	<b>Nuevos Mercados</b>	¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se incursione en nuevas regiones del país y se abarque el mercado de la línea hotelera. .?.
11	<b>Diferenciación</b>	¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se logre fortalecer la estrategia de diferenciación mediante la fabricación de productos amigables con el medio ambiente, funcionales y con tiempos de entrega reducidos.?

Fuente: Construcción propia.

### 8.1.3. Análisis de los Eventos – Hipótesis

“La ocurrencia de las hipótesis en el futuro dependerá de dos tipos de sucesos:

- De la influencia que sobre ellos ejerzan las tendencias mundiales, los hechos portadores de futuro, y los fenómenos locales.

- De la fuerza con que se presenten las rupturas, mundiales y locales, las cuales irán a interferir las posibilidades de ocurrencia de los respectivos eventos.”<sup>16</sup>

**Tabla 26. Análisis de los Eventos – Hipótesis**

<b>Materia Prima</b>	
<b>¿Qué tan probable es que en el año 2014 el pie de madera en bruto tenga un precio entre \$ 1300 y \$ 1850?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
Tendencia a la escasez de los recursos forestales.	La explotación indiscriminada y descontrolada de los bosques, producirá el agotamiento de muchas especies sin contar con programas efectivos de reforestación.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Estimular el uso de maderas provenientes de bosques certificados.	Uso de materiales sustitutos mas durables y más económicos.

<b>Competencias de Personal</b>	
<b>¿Qué tan probable es que en el año 2014 todo el personal de Muebles Estupiñan se encuentre certificado?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
Fomento del desarrollo, formación y capacitación de los individuos dentro de la sociedad, cuya convicción es otorgar herramientas para el crecimiento laboral, profesional y personal.	Inexistencia y/o cupos limitados en los centros especializados de desarrollo de competencias laborales.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>

<sup>16</sup> Material didáctico Dr. Dario Alfonso Sierra

<b>Competencias de Personal</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenomenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Interés de la gerencia en fortalecer el sentido de pertenencia y el desarrollo de personal más capacitado que apoye el logro de la estrategia de diferenciación.	Alta rotación del personal.

<b>Liquidez</b>	
<b>¿Qué tan probable es que en el año 2014 Muebles Estupiñan cuente con un índice de liquidez de 3:1?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
Según la proyección de crecimiento del sector del mueble y la madera ligado con el del sector de la construcción, permiten estimar un mayor dinamismo en el consumo de los hogares.	Caída de la inversión en el sector de la construcción y afectación de las crisis de la economía mundial.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
El manejo eficiente del costo de capital, a través de políticas de disminución de rotación de cartera, de inventarios en proceso y el control de la inversión de los activos improductivos.	Perdida en la participación en el mercado que genere una disminución en ventas, una inadecuada gestión de los recursos.

<b>Maquinaria</b>	
<b>¿Qué tan probable es que en el año 2014 la participación en los procesos productivos de la maquinaria sea del 70% ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
La importación de maquinaria y equipos de alta	Disminución de las líneas de crédito como el leasing, el

<b>Maquinaria</b>	
tecnología, gracias a la eliminación de aranceles lo cual generara un menor costo.	aumento de aranceles y la eliminación de beneficios tributarios por la adquisición de maquinaria.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Destinación de recursos para la inversión en activos productivos, desarrollo y mejoramiento de los procesos de producción.	Altos costos y difícil acceso a la maquinaria de ultima generación.

<b>Filosofía Empresarial</b>	
<b>¿Qué tan probable es que en el año 2014 la filosofía empresarial este creada, divulgada, identificada sensibilizada y adoptada por cada uno de los colaboradores y socios de la compañía.?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
Serie de cambios en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de las mismas con sus empleados que han obligado a cambiar los sistemas de gestión que emplean la organizaciones partiendo de la identificación de su filosofía empresarial.	
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Compromiso de la gerencia para definir una identidad corporativa clara que le permita desarrollar liderazgo dentro de la organización y en el sector.	Desinterés por parte de los directivos y de los colaboradores en implementar la filosofía empresarial..

Tecnología	
<b>¿Qué tan probable es que en el año 2014 se cuente con el 70% de los procesos productivos y administrativos tecnificados?.</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
El desarrollo de herramientas tecnológicas a nivel mundial que aportan positivamente a la productividad y competitividad.	Productos tecnológicos con alto costo de introducción y tienen un nivel obsolencia alto.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenomenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Disposición del personal para adaptarse al uso de los recursos tecnológicos.	Recursos limitados para la adquisición, resistencia al cambio.

Flexibilidad	
<b>¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se fortalezca la especialización para sostener la fidelización del cliente.?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
La tendencia es seguir con el desarrollo por especialidades para encontrar nuevas maneras o productos que cubran demandas que aún no han prosperado.	Canibalización del mercado con promesas de valor similares a bajo costo.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Identificar claramente el nicho de mercado ofreciendo una gama de productos con calidad a precios asequibles.	Producción en serie para la disminución de costos lo cual puede romper con la estrategia de especialización.

<b>Innovación</b>	
<b>¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se cuente con un departamento de diseño liderado por un experto?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
Creación de un área de innovación y desarrollo en las compañías líderes del mercado.	Escasa oferta laboral de especialistas en diseño de mobiliario en Bucaramanga.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Objetivo proyectado y definido por la empresa para desarrollar su estrategia de diferenciación.	Que la empresa no cuente incluir dentro de su presupuesto el salario competitivo para este perfil profesional.

<b>Volumen de Ventas</b>	
<b>¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se los volúmenes de venta alcancen a \$4,126,100,000 ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
Fortalecimiento del sector de la construcción, aumento de las unidades de vivienda construídas.	Importación de productos sustitutos con diseño innovador y precios más bajos.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Fortalecimiento de la fuerza de ventas, creación de estrategias de fidelización y retención de clientes. Penetración en nuevos mercados con nuevas líneas de productos. Ampliación del portafolio.	Debilitamiento en la promesa de valor, tiempos de entrega muy largos, precios difícilmente competitivos.



Nuevos Mercados	
<b>¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se incursione en nuevas regiones del país y se abarque el mercado de la línea hotelera. .?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
Tendencia a la globalización e integración de los mercados.	Caída en la construcción del sector hotelero y preferencia del sector por empresas con especialización en esta línea.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Creación de estrategias de mercadeo, aumento del portafolio de productos, implementación de estrategias de mercadeo electrónico, redes sociales, voz a voz, asistencia ferias nacionales e internacionales, optimización de los esfuerzos publicitarios, especialización en la venta del producto e instalación de una sala de ventas.	Falta de recursos para invertir en mercadeo y publicidad.

Diferenciación	
<b>¿Qué tan probable es que en el año el año 2014 se logre fortalecer la estrategia de diferenciación mediante la fabricación de productos amigables con el medio ambiente, funcionales y con tiempos de entrega reducidos.?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla</i>
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	<b>RUPTURAS</b>
Las tendencias apuestan a que las empresas que deseen mantenerse o extenderse en la industria mobiliaria deberán adoptar medidas que favorezcan, la producción limpia, la protección del medio ambiente y las rápidas adaptaciones a los cambios sicológicos mundiales	Rápida expansión de empresas multinacionales que han adaptado estrategias innovadoras basadas en diseño y economía a nivel mundial.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
<b>TENDENCIAS ENDOGENAS</b>	<b>RUPTURAS</b>
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que apoyan el logro de este evento</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la culminación de este evento.</i>
Instalación de nuevos procesos productivos con	Recursos económicos limitados para el despliegue de toda la

Diferenciación	
maquinaria de alto rendimiento, creación de un área especializada en diseño, inclusión de materiales alternativos más amigables con el medio ambiente.	estrategia de diferenciación.

Fuente: Construcción propia

#### 8.1.4. Expertos de la Empresa

**Tabla 27. Expertos de la Empresa**

EXPERTO No 1	EXPERTO No 2
EDGAR ESTUPIÑAN GOMEZ GERENTE - FUNDADOR	NANCY JOHANNA ESTUPIÑAN M. SUBGERENTE
EXPERTO No 3	EXPERTO No 4
LUIS FRANCISCO MURALLAS JEFE DE PRODUCCION	LUZ AMERICA CONTADOR PUBLICO
EXPERTO No 5	
SANDRA PATRICIA FLETCHER JEFE AREA COMERCIAL	

Fuente: Construcción propia

### 8.1.5. Determinación de Consenso entre Expertos

**Tabla 28. Determinar si hay Consenso**

EVENTO	HIPOTESIS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	PROB. PROMEDIO	CV	CONSENSO	
1	<b>Materia Prima</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 el pie de madera en bruto tenga un precio entre \$ 1300 y \$ 1850?	55%	60%	60%	65%	60%	60%	6%	SI
2	<b>Competencias de Personal</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 todo el personal de Muebles Estupiñán se encuentre certificado?	65%	70%	70%	75%	85%	73%	10%	SI
3	<b>Liquidez</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 Muebles Estupiñán cuente con un índice de liquidez de 3:1?	60%	65%	65%	70%	75%	67%	9%	SI
4	<b>Maquinaria</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 la participación en los procesos productivos de la maquinaria sea del 70% ?	80%	90%	75%	90%	95%	86%	10%	SI

EVENTO	HIPOTESIS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	PROB. PROMEDIO	CV	CONSENSO	
5	<b>Filosofía Empresarial</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 la filosofía empresarial esta creada, divulgada, identificada sensibilizada y adoptada por cada uno de los colaboradores y socios de la compañía?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	SI
6	<b>Tecnología</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 se cuente con el 70% de los procesos productivos y administrativos tecnificados?.	75%	80%	80%	70%	90%	79%	9%	SI
7	<b>Flexibilidad</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 se fortalezca la especialización para sostener la fidelización del cliente?	90%	90%	90%	85%	95%	90%	4%	SI
8	<b>Innovación</b>	¿Qué tan probable es que en el año 2014 se cuente con un departamento de diseño liderado por un experto?	60%	70%	60%	75%	80%	69%	13%	SI

EVENTO		HIPOTESIS	EXPERT O 1	EXPERT O 2	EXPERT O 3	EXPERT O 4	EXPERT O 5	PROB. PROMEDI O	CV	CONSENS O
9	Volumen de Ventas	¿Qué tan probable es que en el año 2014 los volúmenes de venta alcancen a \$ 4,126,100,000. ?	65%	60%	70%	65%	85%	69%	14%	SI
10	Nuevos Mercados	¿Qué tan probable es que en el año 2014 se incursione en nuevas regiones del país y se abarque el mercado de la línea hotelera. .?	80%	85%	75%	80%	85%	81%	5%	SI
11	Diferenciación	¿Qué tan probable es que en el año 2014 se logre fortalecer la estrategia de diferenciación mediante la fabricación de productos amigables con el medio ambiente, funcionales y con tiempos de entrega reducidos?	75%	80%	80%	85%	90%	82%	7%	SI

Fuente: Construcción propia.

Se considera que hay consenso si el promedio de probabilidades asignadas aglutina, al menos el 70% de las calificaciones de los expertos, en cuyo caso habría una dispersión del 30%.

### 8.1.6. Clasificación de los Eventos Según su Grado de Probabilidad

**Tabla 29. Identificación de Eventos Probables, Clasificación de los Eventos Según su Grado de Probabilidad**

EVENTO No.		0.0 a 0.39 Evento muy improbable	0.40 a 0.49 Evento improbable	0.51 a 0.60 Existe duda	0.61 a 0.70 Evento probable	0.71 o más Evento muy probable
1	Materia Prima			X		
2	Competencias de Personal					X
3	Liquidez				X	
4	Maquinaria					X
5	Filosofía Empresarial					X
6	Tecnología					X
7	Flexibilidad				X	
8	Innovación				X	
9	Volumen de Ventas				X	
10	Nuevos Mercados					X
11	Diferenciación					X

Fuente: Construcción propia.

	<b>EVENTOS MUY PROBABLES</b>
	<b>EVENTOS PROBABLES</b>

De los 11 eventos analizados solo uno se ubico en el rango de duda, 6 como muy probables y 4 como probables.

## 8.2. ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Para el siguiente análisis se tomarán únicamente los eventos probables y muy probables para los cuales se determinarán las causas que llevarán al escenario tendencial, así mismo las consecuencias por haber llegado a este escenario.

**Tabla 30. Describir el Escenario Tendencial**

<b>Competencias de Personal</b>	<b>En el año 2014 todos los empleados de Mubles Estupiñán Ltda, se encuentran certificados.</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>
* Se realizó un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permitieron a la empresa comenzar a definir las competencias y a partir de las mismas ir desglosándolas hasta llegar a las competencias que debía poseer el trabajador en su puesto de trabajo con el objetivo de lograr un grado de competitividad exitoso.	* la Gestión por Competencias se convirtió en una vía que logro la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de los trabajadores, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno, envueltos en el accionar de la empresa.

<b>Competencias de Personal</b>	<b>En el año 2014 todos los empleados de Mubles Estupiñán Ltda, se encuentran certificados.</b>
<p>* Surgió el convenio con el centro tecnológico de mobiliario del SENA, donde se formaron a los trabajadores en técnicos, tecnólogos y especializaciones en ocho líneas de aprendizaje como diseño de producto, mantenimiento de máquinas, aprovechamiento primario de la madera, fabricación de muebles modulares contemporáneos y una línea transversal que maneja el componente de administración.</p>	<p>* Los trabajadores llegaron a ser más creativos, innovadores y con la capacidad de utilizar materiales alternativos para la elaboración de diversos productos funcionales.</p>

<b>Liquidez</b>	<b>Actualmente Mubles Estupiñán cuenta con un indicador de liquidez de 3:1</b>
<p><b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b></p>	<p><b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b></p>
<p>* Mubles Estupiñán, implementó políticas de control de flujo de caja supervisando continuamente los movimientos.  * Aumento los ingresos por parte de la venta al detal.  * Renegocio cobros progresivos con las constructoras en función del porcentaje de los avances de trabajo.  * Mejoró la eficiencia en los costos fijos.</p>	<p>* Logro acelerar el ciclo de capital de trabajo.  * Se logro cumplir con el pago de las obligaciones financieras y con proveedores lo que permitió la disminución del pago de intereses.  * Se aumento la eficiencia en la operación</p>



<b>Maquinaria</b>	<b>En la actualidad la participación de la maquinaria en los procesos productivos es del 70%</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>
<p>* La empresa entendió la importancia de mejorar su equipamiento industrial para obtener beneficios asociados con la calidad de sus procesos, productos finales y servicio postventa, factores entre otros, que permitirían abrir mayores posibilidades para penetrar y sostenerse en nuevos y mejores mercados</p> <p>* Se logro el aprovechamiento de las diferentes líneas de crédito otorgadas por la banca, que incentivaron la consecución de la maquinaria, por medio del leasing.</p>	<p>* Optimización de los procesos de producción, se logro reducir tiempos de fabricación, desperdicio de materia prima y horas hombre utilizadas en la fabricación de los diferentes productos.</p> <p>* La empresa cuenta con un alto potencial identificado, esfuerzo, innovación, mejoramiento productivo, administrativo y empresarial; logrando la proyección a conquistar nuevos mercados.</p> <p>* Cuenta con reconocimiento en el mercado local por su infraestructura física y tenencia de maquinaria de ultima generación</p>

<b>Filosofía Empresarial</b>	<b>Muebles Estupiñán cuenta con su filosofía empresarial creada, divulgada, identificada sensibilizada y adoptada por cada uno de los colaboradores y socios de la compañía</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>

<b>Filosofía Empresarial</b>	<b>Muebles Estupiñán cuenta con su filosofía empresarial creada, divulgada, identificada sensibilizada y adoptada por cada uno de los colaboradores y socios de la compañía</b>
<p>* Se creó la misión y la visión de la compañía basadas en la estrategia corporativa. Se difundió a todos los empleados y se realizó seguimiento de sus actividades y sus pensamientos con el fin de lograr un foco objetivo común de toda la organización</p>	<p>* La filosofía empresarial se convirtió en el pilar principal para el accionar ante los problemas, situaciones y oportunidades de cambio en la gestión empresarial.</p> <p>* Se creó un sentido de identidad y sentido de pertenencia de la empresa propiciando un comportamiento ético y una capacidad flexible de consensuar metas comunes, entre todos los miembros de la organización.</p>

<b>Tecnología</b>	<b>Muebles Estupiñán cuenta con el 70% de sus procesos productivos y administrativos tecnificados.</b>
<p><b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b></p>	<p><b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b></p>
<p>* Se realizó inversión en maquinaria de última tecnología para los procesos productivos.</p> <p>* Se adquirieron software en diseño y programas informáticos para el manejo empresarial.</p>	<p>* Disminución en los tiempos de entrega de los pedidos.</p> <p>* Aumento la capacidad instalada de la empresa.</p> <p>* Disminución en la carga operativa y repetitiva permitiendo centrarse en tareas que realmente generan valor a la empresa.</p>

<b>Tecnología</b>	<b>Muebles Estupiñán cuenta con el 70% de sus procesos productivos y administrativos tecnificados.</b>
* Se incrementaron las visitas a ferias nacionales e internacionales que permitieron conocer los avances y aplicaciones en la industria.	* Mejores acabados de los productos generando mayor aceptación por los clientes.

<b>Flexibilidad</b>	<b>Muebles Estupiñán tiene fortalecida la especialización para sostener la fidelización del cliente</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>
* Se identifico claramente el nicho de mercado ofreciendo una gama de productos con calidad a precios asequibles. * se logro implementar procesos de producción flexibles de fácil adaptación para la fabricación de productos con características y especificaciones requeridas por los clientes.	* Muebles Estupiñán cuenta con el reconocimiento por parte de sus clientes y del sector en general como una empresa capaz de satisfacer las necesidades en diseño y funcionalidad.  * Tiene la disponibilidad de realizar entregas en tiempos razonables, manteniendo altos estándares de calidad.  * Cuenta con un servicio posventa excelente que le permite contar la satisfacción del cliente lo cual crea fidelización por su parte.

<b>Innovación</b>	<b>Muebles Estupiñán cuenta con un departamento de diseño liderado por un experto.</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los socios se concientizaron de la importancia de marcar un punto diferenciador en el mercado.</li> <li>* Realizó inversión en capital humano especializado.</li> <li>* Aumento de los competidores con integración hacia delante de los proveedores con productos similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creció de forma sostenida la venta.</li> <li>* Aumento la lealtad de los clientes.</li> <li>* Estableció un precio superior en el mercado, gracias a la diferenciación y aumento su flujo de caja.</li> </ul>

<b>Volumen de Ventas</b>	<b>Muebles Estupiñán reportó al cierre del año 2014 \$ 4,126,100</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La tecnificación de los procesos productivos.</li> <li>* Reducción en los tiempos de entrega.</li> <li>* La innovación y diferenciación en el portafolio de productos.</li> <li>* La apertura de nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento en los márgenes de rentabilidad.</li> <li>* Mayor participación en el mercado nacional e internacional.</li> <li>* Crecimiento de la empresa.</li> <li>* Posicionamiento de la empresa y mayor sustentabilidad financiera del negocio.</li> </ul>

<b>Nuevos Mercados</b>	<b>Muebles Estupiñán actualmente incursiona en nuevas regiones del País y abarca el mercado de la línea hotelera</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* - Se realizó base de datos de los principales clientes potenciales y se contactaron frecuentemente para lograr invitaciones a ofertar.</li> <li>* Se desarrollo e implemento toda la cadena de valor de nuestro producto.</li> <li>* Se realizo un estudio de mercado enfocado al sector hotelero para determinar sus necesidades y expectativas.</li> <li>* Se participo en diferentes eventos feriales a nivel nacional con exhibición de los productos.</li> <li>* Se desarrollo mayor competitividad, en la mano de obra especializada, lo que favoreció la conquista de nuevos mercados..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se incremento la rentabilidad de la empresa.</li> <li>* Se está realizando inversión en activos productivos para tener la capacidad instalada en maquinaria y recursos físicos necesarios para el cumplimiento de liberación de pedidos.</li> </ul>

<b>Diferenciación</b>	<b>En el año 2014 se logra fortalecer la estrategia de diferenciación mediante la fabricación de productos amigables con el medio ambiente, funcionales y con tiempos de entrega reducidos</b>
<b>Causas, Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:</b>	<b>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</b>
* Sincronización de todos los procesos de la cadena productiva.	* Posicionamiento de la empresa a nivel Nacional.

<b>Diferenciación</b>	<b>En el año 2014 se logra fortalecer la estrategia de diferenciación mediante la fabricación de productos amigables con el medio ambiente, funcionales y con tiempos de entrega reducidos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación y formación permanente del personal de la empresa.</li> <li>* Políticas de innovación, diseño, calidad y garantía que permite que la rotación de productos sea más rápida.</li> <li>* Desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconocimiento por su responsabilidad ambiental.</li> <li>* Altas relaciones de fidelización con los clientes.</li> <li>* Incursionamiento como expositores en los eventos feriales internacionales.</li> </ul>

Fuente: Construcción propia

### 8.3. EJES DE PETER SWARTZ

#### 8.3.1. Agrupar Variables

**Tabla 31. Paso 1. Agrupar Las Variables En Familias.**

FAMILIA DE VARIABLES		VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
<b>F1.</b>	<b>PRODUCCION</b>	1. Materia Prima 2. Maquinaria. 3. Competencias de personal. 4. Tecnología.
<b>F2.</b>	<b>COMERCIAL</b>	1. Nuevos Mercados 2. Innovación 3. Diferenciación. 4. Flexibilidad 5. Volumen de ventas
<b>F3.</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	1. Filosofía Empresarial 2. Liquidez

### 8.3.2 Asociar las familias de variables por categorías.

Seguidamente se reúnen las familias de variables en solo dos categorías que tengan afinidad y que guarden una relación de causa y efecto.

**Tabla 32. Paso 2. Asociar Las Familias De Variables Por Categorías**

CATEGORIA		FAMILIAS
C1.	PRODUCCION	PRODUCCION
C2.	MIX MARKETING	COMERCIAL ADMINISTRACION

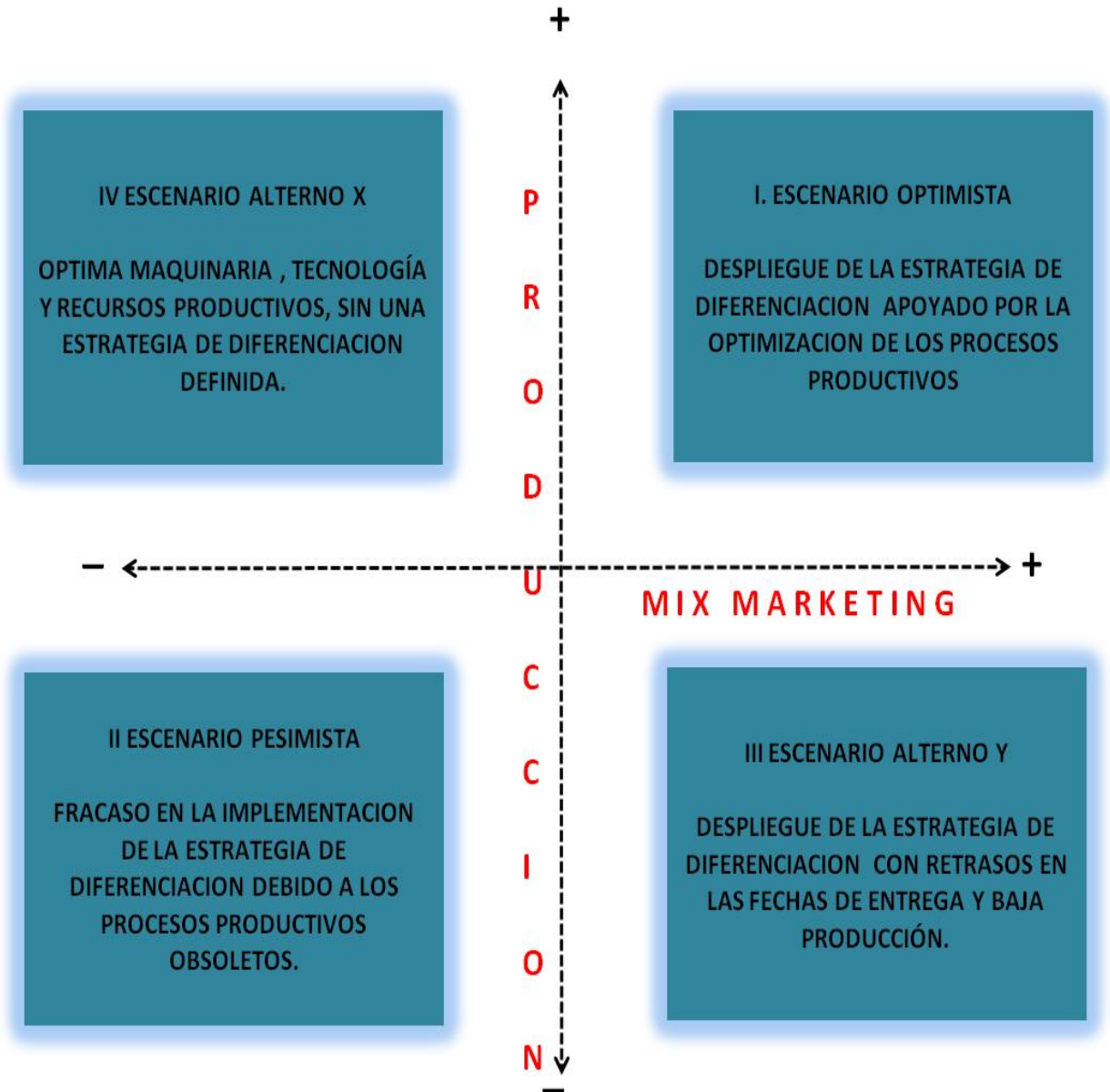
Fuente: Construcción propia

### 8.3.3 Grafico de Peter Swartz

SIGNO ( + )	Señala la realización óptima de cada familia y de sus variables.
SIGNO ( - )	Indica lo más indeseable en el comportamiento de la familia y de sus variables.
PUNTO DE CRUCE	Indica la situación neutra.

Fuente: Construcción propia

Grafico 5. Ejes De Peter Swartz



Fuente: Construcción propia



#### 8.4. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS (Optimista – Pesimista – Alternos)

A partir del plano cartesiano se visualizan cuatro escenarios posibles para el año 2014, los cuales serán definidos, así mismo se determinará la probabilidad positiva o negativa que tenga cada categoría.

**Tabla 33.Descripción de Escenarios Alternos**

ESCENARIO 1 OPTIMISTA	
PRODUCCION +	
MIX MARKETING +	
DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION APOYADO POR LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición de las competencias que debía poseer el trabajador en su puesto de trabajo con el objetivo de lograr un grado de competitividad exitoso.</li> <li>* La empresa entendió la importancia de mejorar su equipamiento industrial para obtener beneficios asociados con la calidad de sus procesos, productos finales y servicio postventa, factores entre otros, que permitirían abrir mayores posibilidades para penetrar y sostenerse en nuevos y mejores mercados</li> <li>* Se identifico claramente el nicho de mercado ofreciendo una gama de productos con calidad a precios asequibles.</li> <li>* Políticas de innovación, diseño, calidad y garantía que permite que la rotación de productos sea más rápida.</li> <li>* Sincronización de todos los procesos de la cadena productiva.</li> </ul>	<p>Posicionamiento de MUEBLES ESTUPIÑAN en el mercado nacional lo cual está generando mayor fidelizacion y volúmenes de ventas.</p>

ESCENARIO ALTERNO 1	
<b>PRODUCCION</b> -	
<b>MIX MARKETING</b> +	
<b>DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION CON RETRASOS EN LAS FECHAS DE ENTREGA Y BAJA PRODUCCIÓN</b>	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se desarrollaron ni acreditaron las competencias de personal</li> <li>* La empresa olvidó la importancia de mejorar su equipamiento industrial para obtener beneficios asociados con agilidad y calidad de sus procesos, entregas cumplidas de productos finales y servicio postventa; factores que permitirían abrir mayores posibilidades para penetrar y sostenerse en nuevos y mejores mercados</li> <li>* No se aprovecharon las diferentes líneas de crédito otorgadas por la banca, que incentivaban la adquisición de maquinaria, por medio del leasing.</li> <li>* Desorganización en todos los procesos de la cadena productiva.</li> </ul>	<p>El posicionamiento de MUEBLES ESTUPIÑAN en el mercado nacional lo condujo a obtener un alto volumen de ventas, pero retrasos en los procesos productivos y falta de compromiso con la fecha de entrega al cliente.</p>

ESCENARIO ALTERNO 2	
<b>PRODUCCION</b> +	
<b>MIX MARKETING</b> -	
<b>OPTIMA MAQUINARIA, TECNOLOGIA Y RECURSOS PRODUCTIVOS, SIN UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION DEFINIDA</b>	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se realizó una base de datos de los clientes actuales y potenciales ni se contactaron frecuentemente para lograr invitaciones a ofertar.</li> <li>* No se realizó un estudio de mercado para determinar las necesidades, expectativas, gustos y preferencias de la cultura norte del país.</li> <li>* Poca inversión en asistencia a eventos feriales a</li> </ul>	<p>MUEBLES ESTUPIÑAN se debilita progresivamente en la retención y fidelización de sus clientes más fuertes y no logra cautivar a la región norte del país, su participación y posicionamiento se ven estancadas.</p>

ESCENARIO ALTERNO 2	
nivel nacional con exhibición de los productos.	
<p>* Como no se realizó capacitación y entrenamiento en competencias del personal se debilitó la competitividad, en la mano de obra especializada.</p> <p>* Poca flexibilidad ante los gustos y preferencias del cliente.</p> <p>* Se estancó el desarrollo de nuevos productos y las mejoras en las funcionalidades de los modelos más fuertes tradicionalmente.</p> <p>La falta de innovación, diseño, calidad y garantía, originaron la lenta rotación de los productos.</p>	

ESCENARIO PESIMISTA	
<b>PRODUCCION</b> -	
<b>MIX MARKETING</b> -	
<b>FRACASO EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION DEBIDO A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS OBSOLETOS</b>	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<p>* No se realizó una base de datos de los clientes actuales y potenciales ni se contactaron frecuentemente para lograr invitaciones a ofertar.</p> <p>* No se realizó un estudio de mercado para determinar las necesidades, expectativas, gustos y preferencias de la cultura norte del país.</p> <p>* Poca inversión en asistencia a eventos feriales a nivel nacional con exhibición de los productos.</p> <p>* Como no se realizó capacitación y entrenamiento en competencias del personal se debilitó la competitividad, en la mano de obra especializada.</p> <p>* Poca flexibilidad ante los gustos y preferencias del cliente.</p>	<p>Fracaso de la estrategia de diferenciación de MUEBLES ESTUPIÑAN LTDA, quedando rezagada en el mercado por sus altos precios y productos sin innovación.</p>

ESCENARIO PESIMISTA	
<p>* Se estancó el desarrollo de nuevos productos y las mejoras en las funcionalidades de los modelos más fuertes tradicionalmente.</p> <p>La falta de innovación, diseño, calidad y garantía, originaron la lenta rotación de los productos.</p> <p>* No se desarrollaron ni acreditaron las competencias de personal</p> <p>* La empresa olvidó la importancia de mejorar su equipamiento industrial para obtener beneficios asociados con agilidad y calidad de sus procesos, entregas cumplidas de productos finales y servicio postventa; factores que permitirían abrir mayores posibilidades para penetrar y sostenerse en nuevos y mejores mercados</p> <p>* No se aprovecharon las diferentes líneas de crédito otorgadas por la banca, que incentivaban la adquisición de maquinaria, por medio del leasing.</p> <p>* Desorganización en todos los procesos de la cadena productiva.</p>	

Fuente: Construcción propia

## 8.5. CONSTRUCCION Y ANALISIS DEL ESCENARIO DESEABLE

Este escenario representa y manifiesta la decisión acordada por los actores sociales y por el cual están dispuestos a entregar su mejor apuesta trabajando conjuntamente para construirlo.

Después de analizar cada uno de los escenarios, optimista, pesimista y alterno, se identifican las causas y consecuencias más deseables y se toma como decisión que el ESCENARIO OPTIMISTA es el deseado para MUEBLES ESTUPIÑAN. Por cuanto reúne los eventos más significativos y los que están alineados con las principales aspiraciones y objetivos de la empresa.

**Tabla 34. Describir El Escenario Deseable**

ESCENARIO DESEABLE	
<b>PRODUCCION</b>	<b>+</b>
<b>MIX MARKETING</b>	<b>+</b>
<b>IMPLEMENTACION Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION, LOGRANDO MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO NACIONAL Y RECONOCIMIENTO POR SU CONSTANTE INNOVACIÓN Y GENERACION DE VALOR LO CUAL LA CONVIERTE EN EMPRESA LIDER DEL SECTOR.</b>	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<p>* Se desarrollaron las competencias del personal, buscando alcanzar un grado de competitividad exitoso, por medio de los programas de certificación del SENA.</p> <p>* Se aprovecharon las líneas de crédito de fomento empresarial, realizando inversiones significativas en maquinaria y tecnología, lo cual ha permitido optimizar procesos y desarrollar productos novedosos.</p> <p>* Se definió una filosofía empresarial clara y se difundió a todos los miembros de la empresa.</p> <p>* Se logró implementar procesos de producción flexibles de fácil adaptación para la fabricación de productos con características y especificaciones requeridas por los clientes.</p> <p>* Se realizó un estudio de mercado enfocado al sector hotelero para determinar sus necesidades y expectativas</p> <p>* Políticas de innovación, diseño, calidad y garantía que permitieron obtener una identidad de marca.</p>	<p>MUEBLES ESTUPIÑAN, esta identificada en el sector mobiliario como una empresa líder en el desarrollo e innovación de carpintería arquitectónica, basada en la diferenciación y flexibilidad en los diseños de sus productos guiados por las tendencias y necesidades del cliente, lo cual ha generado un crecimiento acelerado que le ha permitido obtener un margen de rentabilidad destacado.</p> <p>Obtención de reconocimiento a nivel nacional por incursión en otras zonas geográficas.</p> <p>Mantener relaciones sólidas con los clientes generando fidelización gracias a la satisfacción obtenida por la calidad de los productos.</p> <p>La empresa se consolida como una fuente generadora de empleo importante en Santander.</p> <p>Se ha generado una identidad de marca que ha permitido el posicionamiento de Muebles Estupiñán.</p>

Fuente: Construcción propia

## **9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **9.1. CONSTRUCCION DEL ESCENARIO APUESTA**

#### **9.1.1. Formulación y construcción de objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos para MUEBLES ESTUPIÑAN son:

- Desarrollar las competencias de personal para lograr un grado de competitividad exitoso.
- Lograr un índice de liquidez de 3:1 que permita aumentar capital de trabajo.
- Realizar Inversiones en activos productivos como maquinaria y tecnología, para desarrollar procesos y desarrollar productos novedosos.
- Definir una filosofía empresarial clara y difundirla a todos los colaboradores de la empresa.
- Alcanzar la tecnificación del 70% de los procesos productivos y administrativos al 2014.
- Implementar procesos de producción flexibles de fácil adaptación para la fabricación de productos con características y especificaciones requeridas por los clientes.
- Crear dentro de la estructura funcional de Muebles Estupiñán un departamento de diseño enfocado en la innovación.
- Alcanzar un volumen de ventas de \$ 4,126,100 al cierre del año 2014.
- Realizar un estudio de mercado enfocado al sector hotelero para determinar sus necesidades y expectativas.
- Establecer políticas de innovación, diseño calidad y garantía que permitan obtener una identidad de marca.

### **9.2. FORMULACION Y CONSTRUCCION DEL ARBOL DE PERTINENCIA**

#### **9.2.1 Opción Estratégica**

Diferenciación de la línea de carpintería arquitectónica de MUEBLES ESTUPIÑAN al 2014.

#### **9.2.2 Propósito**

Extender y posicionar a MUEBLES ESTUPIÑAN, mediante acciones encaminadas a lograr un incremento de las ventas en un 20% en los mercados de la costa Caribe y Santander.

### 9.2.3 Análisis DOFA de Objetivos estratégicos.

**Tabla 35. DOFA Objetivo estratégico 1**

OBJETIVO 1	
Desarrollar las competencias de personal para lograr un grado de competitividad exitoso.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Conocimiento del proceso productivo y sus acabados para dar orientación a la formación en las competencias prioritarias * La motivación de los empleados gracias al reconocimiento que se tiene hasta el momento por el nivel de confianza generado con los proyectos entregados hasta ahora.	*Posibles periodos de ausentismo o baja producción por asistir al centro de formación. *Factibles rotaciones de personal en caso de no distribuir equitativamente los cupos de formación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*Existencia de centros de formación y desarrollo en competencias para el Sector Mobiliario y con el cual se podrían realizar alianzas para la generación de empleo. * Proyección y fortalecimiento del sector a nivel internacional.	*Alta demanda de mano de obra especializada y a precios competitivos en la industria. *Mano de obra escasa y en ocasiones adulta para realizar planes de formación.

**Tabla 36. DOFA Objetivo estratégico 2**

OBJETIVO 2
------------

Lograr un índice de liquidez de 3:1, que permita aumentar el capital de trabajo.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
*Disponibilidad de recursos para capital de trabajo. * Mayor grado de bienestar y salud financiera. * Mayor poder de negociación y mayor capacidad de pago.	* Altos niveles de inventarios. * Incremento excesivo en los costos y gastos. * Deficiente gestión de cobro.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
* Lograr descuentos por pronto pago con proveedores. * Disminución de obligaciones financieras.	*Aumento en las tasas de interés. *Escasez de materia prima que genere un aumento en los precios. * Cambio en las políticas de pago de las constructoras.

**Tabla 37. DOFA Objetivo estratégico 3**

<b>OBJETIVO 3</b>	
Realizar inversiones en activos productivos como maquinaria y tecnología, para optimizar procesos y desarrollar productos novedosos.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
*Tecnificación del proceso productivo * Agilidad, reducción de tiempos de producción y de entrega al cliente.	*Músculo financiero basado en el apalancamiento otorgado por los productos financieros con que cuenta la empresa.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
*Existencia en el mercado de un volumen considerable de maquinaria especializada y sofisticada para el sector * Existencia de beneficios arancelarios y financieros para el tema de adquisición.	*Altos costos de importación y adquisición *Proyección de llegada al país de fabricantes fuertemente tecnificados

**Tabla 38. DOFA Objetivo estratégico 4**

<b>OBJETIVO 4</b>
-------------------



Definir una filosofía empresarial clara y difundirla a todos los colaboradores de la empresa	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
*Sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores * Empresa percibida por los empleados como una de las mejores del sector para trabajar en Bucaramanga	*Iniciativa interna naciente, en formación, por lo que demanda tiempo productivo para sensibilizar a los colaboradores
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
*Amplia variedad de Programas de formación gerencia. * Existencia de información de modelos exitosos empresariales del sector	* Mejor oferta salarial por parte de las empresas internacionales

**Tabla 39. DOFA Objetivo estratégico 5**

<b>OBJETIVO 5</b>	
Alcanzar la tecnificación del 70% de los procesos productivos y administrativos al 2014	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
* Adquisición de maquinaria idónea para la operación. * Mayor capacidad de producción. * Manejo eficiente de los inventarios, de cobros, obligaciones tributarias entre otros.	* Alto costo de la inversión.  * Escasa disponibilidad de personal capacitado para el uso de nuevas tecnologías. * Desaprovechamiento de la capacidad instalada.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
* Mayor competitividad, productividad y rentabilidad.	* Falta de servicio posventa para garantía y mantenimiento de la maquinaria.

**Tabla 40. DOFA Objetivo estratégico 6**

<b>OBJETIVO 6</b>	
Implementar procesos de producción flexibles de fácil adaptación para la fabricación de productos con características y especificaciones requeridas por los clientes.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Amplio conocimiento y experiencia del negocio y sus procesos de producción.	Altos costos por desperdicios en materia prima.  Tiempos de fabricación demorados.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Reconocimiento en el mercado como una empresa dedicada a la fabricación de mobiliario según necesidades del cliente.	Importación de nuevos productos de la línea de carpintería con diseños innovadores y bajos precios.

**Tabla 41. DOFA Objetivo estratégico 7**

<b>OBJETIVO 7</b>	
Crear dentro de la estructura funcional de Muebles Estupiñán un departamento de diseño enfocado en la innovación.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
* Se cuenta con reconocimiento por la constante innovación. * Creación o mejora de productos para asegurar la continuidad de la empresa.	* Resistencia al cambio dentro de la empresa. * Costos de innovación difíciles de controlar.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
* El nicho de mercado tiene la capacidad de pago necesaria para adquirir servicios especializados	* Periodos de recuperación de la inversión demasiado largos.

**Tabla 42. DOFA Objetivo estratégico 8**

<b>OBJETIVO 8</b>	
Alcanzar un volumen de ventas de \$ 4,126,100 al cierre del año 2014.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
* Incremento sostenido en el volumen de ventas durante los últimos 5 años. * Reducción en los tiempos de procesos de producción.	* Limitada fuerza de ventas. * Personal insuficiente para responder a los pedidos solicitados.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
* Relaciones fidelizadas con las constructoras. * Incursión en nuevos mercados.	* Integración hacia delante de los proveedores.

**Tabla 43. DOFA Objetivo estratégico 9**

<b>OBJETIVO 9</b>	
Realizar un estudio de mercado enfocado al sector hotelero para determinar sus necesidades y expectativas	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Alta capacidad instalada para satisfacer las necesidades del mercado hotelero.	Desconocimiento del mercado.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Fuerte crecimiento del sector hotelero en el País, tanto de nuevas construcciones como de remodelaciones de los hoteles existentes.	Existencia de empresas especializadas que atendiendo en el sector hotelero.

**Tabla 44. DOFA Objetivo estratégico 10**

<b>OBJETIVO 10</b>	
Establecer políticas de innovación, diseño, calidad y garantía que permitan obtener una identidad de marca.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Fabricación de productos de alta calidad que cuentan con gran aceptación por parte de los clientes.	Recursos financieros limitados para altas inversiones.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del sector del mueble y la madera.  Facilidad para asistir a eventos feriales internacionales, donde se realizan lanzamiento de últimas tendencias.	Ingreso al mercado nacional de empresas líderes mundiales.

Fuente: Construcción propia

#### 9.2.4 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.

**Tabla 45. Acciones Objetivo 1**

<b>OBJETIVO 1</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Desarrollar las competencias de personal para lograr un grado de competitividad exitoso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inscribir paulatinamente a todos los trabajadores en los programas de certificación laboral del SENA.</li> <li>2. Realizar una programación con el personal para la formación y así no alterar los tiempos de producción.</li> <li>3. Desarrollar programas de capacitación dictados por los empleados de mayor trayectoria a las personas que recién ingresan a la empresa.</li> <li>4. Definir dentro del proceso de negociación con el centro de formación, la publicación en los medios electrónicos del caso de éxito o alianza realizada con MUEBLES ESTUPIÑAN para atraer mano de obra.</li> </ol>

**Tabla 46. Acciones Objetivo 2**

<b>OBJETIVO 2</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Lograr un índice de liquidez de 3:1, que permita aumentar el capital de trabajo.	5. Convertir las deudas de corto en largo plazo. 6. Reducir gastos de tarjeta de crédito empresariales. 7. Ampliar plazo de pagos con proveedores. 8. Aumentar rotación de inventarios. 9. Reducir plazo de pagos con los clientes.

**Tabla 47. Acciones Objetivo 3**

<b>OBJETIVO 3</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Realizar inversiones en activos productivos como maquinaria y tecnología, para optimizar procesos y desarrollar productos novedosos.	10. Establecer programas de mantenimiento preventivo rigurosos. 11. Capacitar a los empleados en el manejo y uso de estos activos productivos 12. Identificar la maquinaria que se requiere para satisfacer las necesidades de optimización de la producción. 13. Revisar con las opciones de financiación, las mejores tasas de interés, plazos de pago y cuotas programadas 14. Revisar con los proveedores de maquinaria, si se podrían obtener mejores precios a través de un caso de éxito, muestra empresarial donde MUEBLES ESTUPIÑAN sea el pionero de la adquisición.

**Tabla 48. Acciones Objetivo 4**

<b>OBJETIVO 4</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Definir una filosofía empresarial clara y difundirla a todos los colaboradores de la empresa	15. Inscribir al equipo gerencial en formación académica de gerencia y/o administración. 16. Clasificar los mejores casos de éxito de la industria y tomarlos como modelos de referenciación para la implementación de la filosofía. 17. Destinar incentivos de reconocimiento para los empleados con mayor participación en la definición de la filosofía. 18. Establecer políticas de incentivos para los trabajadores que permitan aumentar su sentido de pertenencia.

**Tabla 49. Acciones Objetivo 5**

<b>OBJETIVO 5</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Alcanzar la tecnificación del 70% de los procesos productivos y administrativos al 2014	19. Compra de maquinaria y herramientas adecuadas. 20. Programar capacitaciones del personal en el uso adecuado de las nuevas tecnologías. 21. Acceder a prestamos financieros con tasas de interés favorables para la adquisición de nueva maquinaria.

**Tabla 50. Acciones Objetivo 6**

<b>OBJETIVO 6</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Implementar procesos de producción flexibles de fácil adaptación para la fabricación de productos con características y especificaciones requeridas por los clientes.	22. Diagnosticar los actuales procesos de producción. 23. Identificar los procesos críticos donde se presentan embotellamiento de la producción 24. Hacer control y seguimiento de los costos del proceso de producción. 25. Identificar los procesos que generan altos costos y desperdicios. 26. Adaptar la tecnología en la creación de nuevos procesos. 27. Contratar una persona idónea conocedora de los procesos de producción de este tipo de empresas que pueda alinear al personal de producción.

**Tabla 51. Acciones Objetivo 7**

<b>OBJETIVO 7</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Crear dentro de la estructura funcional de Muebles Estupiñán un departamento de diseño enfocado en la innovación.	28. Reclutar personal especializado en diseño. 29. Realizar alianzas estratégicas con entidades de formación en diseño. 30. Realizar las adecuaciones necesarias en la planta para obtener el área adecuada para el buen desarrollo de la labor. 31. Asistir a seminarios en formación en diseño.

**Tabla 52. Acciones Objetivo 7**

<b>OBJETIVO 8</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Alcanzar un volumen de ventas de \$ 4,126,100 al cierre del año 2014.	32. Incrementar la fuerza de ventas. 33. Incursionar en nuevos mercados. 34. Incluir una atractiva oferta de publicidad. 35. Diseñar una impactante presentación comercial para las constructoras. 36. Dar a conocer a los clientes los beneficios obtenidos por la compra de los productos.

**Tabla 53. Acciones Objetivo 9**

<b>OBJETIVO 9</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Realizar un estudio de mercado enfocado al sector hotelero para determinar sus necesidades y expectativas	37. Realizar contactos con los jefes de compra de los hoteles a nivel nacional. 38. Asistir a ferias especializadas del sector. 39. Realizar convenios con COTELCO. 40. Buscar información acerca de los requerimientos por norma que tienen los hoteles. 41. Formular una estrategia efectiva para dar a conocer los productos y la flexibilidad con que cuenta la empresa para adaptarse a las necesidades. 42. Hacer un portafolio de los productos y servicios a ofrecer.

**Tabla 54. Acciones Objetivo 10**

<b>OBJETIVO 10</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
Establecer políticas de innovación, diseño, calidad y garantía que permitan obtener una identidad de marca.	43. Contratar un diseñador de mobiliario. 44. Iniciar el proceso de certificación de calidad. 45. Repotenciar la imagen corporativa de la empresa. 46. Implementar una política de control de calidad. 47. Presentar un proyecto de innovación y desarrollo de producto a las entidades de fomento empresarial y así aprovechar los recursos disponibles. 48. Asistir a las ferias especializadas del sector de muebles a nivel nacional e internacional

Fuente: Construcción propia

### 9.3. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas a través de la lluvia de ideas se utilizará la técnica de IGO, donde se tienen en cuenta dos criterios, el de importancia que se refiere a al grado de influencia de acción en la consecución de cada objetivo y la gobernabilidad que se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la empresa pueden tener sobre cada acción.

**Tabla 55. Calificación de importancia y gobernabilidad**

OBJETIVO	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1	A1	96	100
	A2	30	95
	A3	72	97
	A4	40	60
2	A5	92	94
	A6	61	95
	A7	76	40
	A8	80	50
	A9	95	70
3	A10	35	75
	A11	50	75
	A12	87	95
	A13	95	95
	A14	30	35
4	A15	50	100
	A16	89	99
	A17	94	100
	A18	86	100
5	A19	96	96
	A20	70	100
	A21	70	50
6	A22	60	100
	A23	97	100
	A24	75	90
	A25	73	98
	A26	100	100
	A27	80	95
7	A28	91	100

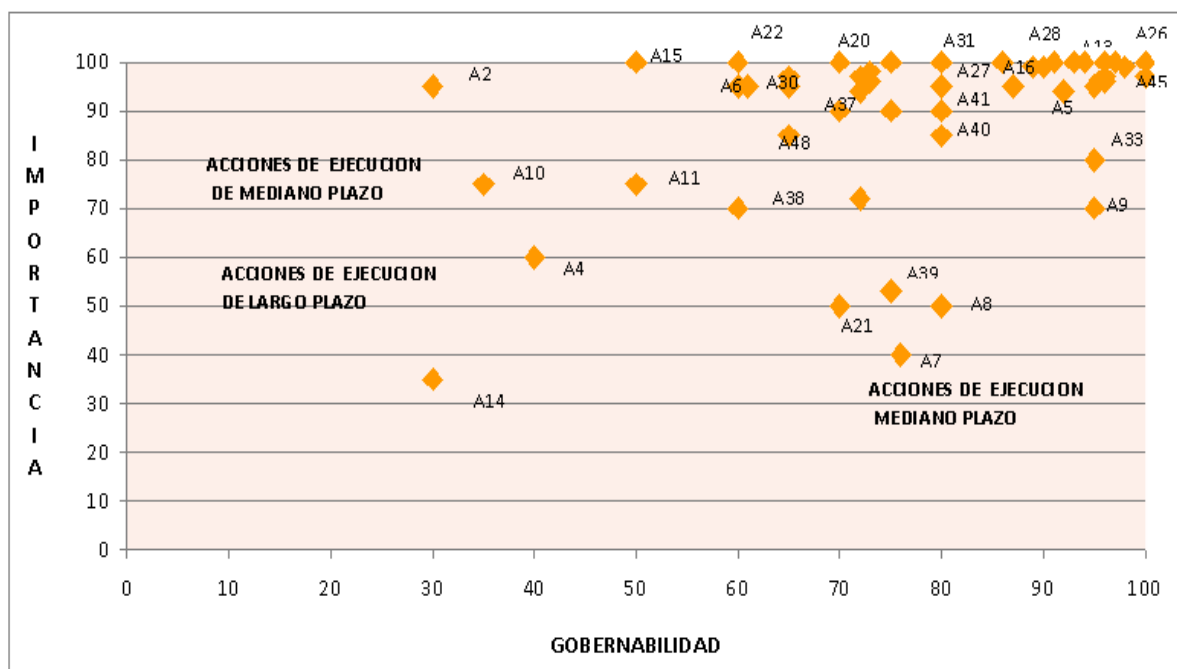


OBJETIVO	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
	A29	72	94
	A30	65	97
	A31	80	100
8	A32	93	100
	A33	95	80
	A34	73	96
	A35	75	100
	A36	60	95
9	A37	70	90
	A38	60	70
	A39	75	53
	A40	80	85
	A41	80	90
	A42	96	97
10	A43	65	95
	A44	90	99
	A45	100	97
	A46	98	99
	A47	72	72
	A48	65	85

Fuente: Construcción propia

	ACCIONES DE LARGO PLAZO
	ACCIONES DE MEDIANO PLAZO
	ACCIONES DE CORTO PLAZO

**Grafica 6. Importancia Y Gobernabilidad IGO**



Fuente: Construcción propia

### 9.3.1. Formulación de acciones de ejecución inmediata

**Tabla 56. Paso 4. Acciones de Ejecución inmediata**

EJECUCIÓN INMEDIATA	
ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA	
A1	1. Inscribir paulatinamente a todos los trabajadores en los programas de certificación laboral del SENA.
A3	3. Desarrollar programas de capacitación dictados por los empleados de mayor trayectoria a las personas que recién ingresan a la empresa.
A5	5. Convertir las deudas de corto en largo plazo.
A9	9. Reducir plazo de pagos con los clientes.
A12	12. Identificar la maquinaria que se requiere para satisfacer las necesidades de optimización de la producción.
A13	13. Revisar con las opciones de financiación, las mejores tasas de interés, plazos de pago y cuotas programadas
A16	16. Clasificar los mejores casos de éxito de la industria y tomarlos como modelos de referenciación para la implementación de la filosofía.

<b>EJECUCIÓN INMEDIATA</b>	
<b>ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA</b>	
A17	17. Destinar incentivos de reconocimiento para los empleados con mayor participación en la definición de la filosofía.
A18	18. Establecer políticas de incentivos para los trabajadores que permitan aumentar su sentido de pertenencia.
A19	19. Compra de maquinaria y herramientas adecuadas.
A20	20. Programar capacitaciones del personal en el uso adecuado de las nuevas tecnologías.
A23	23. Identificar los procesos críticos donde se presentan embotellamiento de la producción
A24	24. Hacer control y seguimiento de los costos del proceso de producción.
A25	25. Identificar los procesos que generan altos costos y desperdicios.
A26	26. Adaptar la tecnología en la creación de nuevos procesos.
A27	27. Contratar una persona idónea conocedora de los procesos de producción de este tipo de empresas que pueda alinear al personal de producción.
A28	28. Reclutar personal especializado en diseño.
A29	29. Realizar alianzas estratégicas con entidades de formación en diseño.
A31	31. Asistir a seminarios en formación en diseño.
A32	32. Incrementar la fuerza de ventas.
A33	33. Incursionar en nuevos mercados.
A34	34. Incluir una atractiva oferta de publicidad.
A35	35. Diseñar una impactante presentación comercial para las constructoras.
A37	37. Realizar contactos con los jefes de compra de los hoteles a nivel nacional.
A40	40. Buscar información acerca de los requerimientos por norma que tienen los hoteles.
A41	41. Formular una estrategia efectiva para dar a conocer los productos y la flexibilidad con que cuenta la empresa para adaptarse a las necesidades.
A42	42. Hacer un portafolio de los productos y servicios a ofrecer.
A44	44. Iniciar el proceso de certificación de calidad.
A45	45. Repotenciar la imagen corporativa de la empresa.
A46	46. Implementar una política de control de calidad.

<b>EJECUCIÓN INMEDIATA</b>	
<b>ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA</b>	
A47	47. Presentar un proyecto de innovación y desarrollo de producto a las entidades de fomento empresarial y así aprovechar los recursos disponibles.

Fuente: Construcción propia

### 9.3.2. Formulación de acciones de ejecución de Mediano Plazo

**Tabla 57. Paso 5. Acciones de Ejecución inmediata Mediano Plazo**

<b>EJECUCIÓN DE MEDIANO PLAZO</b>	
<b>ACCIONES DE EJECUCIÓN DE MEDIANO PLAZO</b>	
A2	2. Realizar una programación con el personal para la formación y así no alterar los tiempos de producción.
A6	6. Reducir gastos de tarjeta de crédito empresariales.
A7	7. Ampliar plazo de pagos con proveedores.
A8	8. Aumentar rotación de inventarios.
A10	10. Establecer programas de mantenimiento preventivo rigurosos.
A11	11. Capacitar a los empleados en el manejo y uso de estos activos productivos
A15	15. Inscribir al equipo gerencial en formación académica de gerencia y/o administración.
A21	16. Clasificar los mejores casos de éxito de la industria y tomarlos como modelos de referenciación para la implementación de la filosofía.
A22	22. Diagnosticar los actuales procesos de producción.
A30	30. Realizar las adecuaciones necesarias en la planta para obtener el área adecuada para el buen desarrollo de la labor.
A36	36. Dar a conocer a los clientes los beneficios obtenidos por la compra de los productos.
A38	38. Asistir a ferias especializadas del sector.
A39	39. Realizar convenios con COTELCO.
A43	43. Contratar un diseñador de mobiliario.
A48	48. Asistir a las ferias especializadas del sector de muebles a nivel nacional e internacional

Fuente: Construcción propia

### 9.3.2. Formulación de acciones de ejecución de largo plazo.

**Tabla 58. Acciones de ejecución de largo plazo**

<b>EJECUCIÓN DE LARGO PLAZO</b>	
<b>ACCIONES DE EJECUCIÓN DE LARGO PLAZO</b>	
A4	4. Definir dentro del proceso de negociación con el centro de formación, la publicación en los medios electrónicos del caso de éxito o alianza realizada con MUEBLES ESTUPIÑAN para atraer mano de obra.
A9	14. Revisar con los proveedores de maquinaria, si se podrían obtener mejores precios a través de un caso de éxito, muestra empresarial donde MUEBLES ESTUPIÑAN sea el pionero de la adquisición.

Fuente: Construcción propia

### 9.4. ARBOL DE PERTINENCIA

<b>DIFERENCIACION EN LA LINEA DE CARPINTERIA ARQUITECTONICA DE MUEBLES ESTUPIÑAN AL 2014.</b>			
<b>Propósito</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Número</b>
Extender y posicionar a MUEBLES ESTUPIÑAN, mediante acciones encaminadas a lograr un incremento de las ventas en un 20% en los mercados de la costa Caribe y Santander.	Desarrollar las competencias de personal para lograr un grado de competitividad exitoso.	1. Inscribir paulatinamente a todos los trabajadores en los programas de certificación laboral del SENA.	ACCION 1
		3. Desarrollar programas de capacitación dictados por los empleados de mayor trayectoria a las personas que recién ingresan a la empresa.	ACCION 3
	Lograr un índice de liquidez de 3:1, que permita aumentar el capital de trabajo.	5. Convertir las deudas de corto en largo plazo.	ACCION 5
		9. Reducir plazo de pagos con los clientes.	ACCION 9

**DIFERENCIACION EN LA LINEA DE CARPINTERIA ARQUITECTONICA DE MUEBLES ESTUPIÑAN AL 2014.**

<b>Propósito</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Número</b>
	Realizar inversiones en activos productivos como maquinaria y tecnología, para optimizar procesos y desarrollar productos novedosos.	12. Identificar la maquinaria que se requiere para satisfacer las necesidades de optimización de la producción.	ACCIÓN 12
		13. Revisar con las opciones de financiación, las mejores tasas de interés, plazos de pago y cuotas programadas	ACCIÓN 13
	Definir una filosofía empresarial clara y difundirla a todos los colaboradores de la empresa	16. Clasificar los mejores casos de éxito de la industria y tomarlos como modelos de referenciación para la implementación de la filosofía.	ACCIÓN 16
		17. Destinar incentivos de reconocimiento para los empleados con mayor participación en la definición de la filosofía.	ACCION 17
		18. Establecer políticas de incentivos para los trabajadores que permitan aumentar su sentido de pertenencia.	ACCION 18
	Alcanzar la tecnificación del 70% de los procesos productivos y administrativos al 2014	19.Compra de maquinaria y herramientas adecuadas.	ACCION 19

**DIFERENCIACION EN LA LINEA DE CARPINTERIA ARQUITECTONICA DE MUEBLES ESTUPIÑAN AL 2014.**

<b>Propósito</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Número</b>
		20. Programar capacitaciones del personal en el uso adecuado de las nuevas tecnologías.	ACCION 20
	Implementar procesos de producción flexibles de fácil adaptación para la fabricación de productos con características y especificaciones requeridas por los clientes	23. Identificar los procesos críticos donde se presentan embotellamiento de la producción	ACCION 23
		24. Hacer control y seguimiento de los costos del proceso de producción.	ACCION 24
		25. Identificar los procesos que generan altos costos y desperdicios.	ACCION 25
		26. Adaptar la tecnología en la creación de nuevos procesos.	ACCION 26
		27. Contratar una persona idónea conocedora de los procesos de producción de este tipo de empresas que pueda alinear al personal de producción.	ACCION 27
	Crear dentro de la estructura funcional de Muebles Estupiñán un departamento de diseño enfocado en la innovación.	28. Reclutar personal especializado en diseño.	ACCION 28
		29. Realizar alianzas estratégicas con entidades de formación en diseño.	ACCION 29

**DIFERENCIACION EN LA LINEA DE CARPINTERIA ARQUITECTONICA DE MUEBLES ESTUPIÑAN AL 2014.**

<b>Propósito</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Número</b>
		31. Asistir a seminarios en formación en diseño.	ACCION 31
	Alcanzar un volumen de ventas de \$ 4,126,100 al cierre del año 2014.	32. Incrementar la fuerza de ventas.	ACCION 32
		33. Incursionar en nuevos mercados.	ACCION 33
		34. Incluir una atractiva oferta de publicidad.	ACCION 34
		35. Diseñar una impactante presentación comercial para las constructoras.	ACCION 35
			37. Realizar contactos con los jefes de compra de los hoteles a nivel nacional.
	Realizar un estudio de mercado enfocado al sector hotelero para determinar sus necesidades y expectativa	40. Buscar información acerca de los requerimientos por norma que tienen los hoteles.	ACCIÓN 40
		41. Formular una estrategia efectiva para dar a conocer los productos y la flexibilidad con que cuenta la empresa para adaptarse a las necesidades.	ACCIÓN 41
		42. Hacer un portafolio de los productos y servicios a ofrecer.	ACCIÓN 42
	Establecer políticas de innovación, diseño,	44. Iniciar el proceso de certificación de calidad.	ACCIÓN 44



**DIFERENCIACION EN LA LINEA DE CARPINTERIA ARQUITECTONICA DE  
MUEBLES ESTUPIÑAN AL 2014.**

<b>Propósito</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Número</b>
	calidad y garantía que permitan obtener una identidad de marca.	45. Repotenciar la imagen corporativa de la empresa.	ACCIÓN 45
		46. Implementar una política de control de calidad.	ACCIÓN 46
		47. Presentar un proyecto de innovación y desarrollo de producto a las entidades de fomento empresarial y así aprovechar los recursos disponibles.	ACCIÓN 47

Fuente: Construcción propia

## 10. PLAN DE ACCION

### 10.1. MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Tabla 59. Correlación de objetivos conflictivos vs objetivos estratégicos.

OBJETIVOS CONFLICTIVO		ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES QUE PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS
5	Restringir el uso de maderas de bosques nativos.	1. Fomentar la creación de sociedades reforestadoras entre los productores locales de la línea de carpintería y los diferentes participantes de la cadena productiva.	A1: Gobierno A11: Organizaciones Ambientales A12: Asociaciones FERIALES. A3: Socios A4: Familia. A5: Clientes A6: Proveedores A9: Competidores A10: Constructoras.	Realizar inversiones en activos productivos como maquinaria y tecnología, para optimizar procesos y desarrollar productos novedosos.	12. Identificar la maquinaria que se requiere para satisfacer las necesidades de optimización de la producción.
		2. Realizar campañas publicitarias de sensibilización dirigida a los clientes, con el propósito de divulgar materiales alternativos para la fabricación de mobiliario.			
		3. Asegurar que el aprovechamiento, la transformación primaria y secundaria así como el transporte, la comercialización y el uso de la madera y de sus derivados permitan demostrar la legalidad de su procedencia y que provienen de fuentes conocidas y verificables.	El gobierno, las organizaciones ambientales y las asociaciones feriales podrán desarrollar programas y eventos que permitan dar a		

OBJETIVOS CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES QUE PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS	
		<p>4. Incentivar que la adquisición de vivienda y el desarrollo de los proyectos de construcción, garanticen el uso de madera proveniente de bosques aprovechados bajo permisos o autorización de la respectiva autoridad ambiental.</p> <p>5. Promover acuerdos con proveedores, productores y comunidades forestales para garantizar precios justos de retribución por las materias primas y reconocer los mayores costos en que se incurren para el desarrollo e implementación de prácticas de manejo forestal sostenible, desestimulando así la competencia ilegal.</p> <p>6. Promover el abastecimiento sostenible de materia prima, teniendo como origen el recurso forestal de especies tropicales. Definir claramente las zonas y plantaciones forestales del país y su capacidad de producción, adelantar los paquetes tecnológicos forestales de las especies con potencial comercial y promover el fortalecimiento cultural de los procesos sostenibles.</p>	<p>conocer a los proveedores, clientes, competidores y socios, las diferentes alternativas que existen para el sector en el manejo de las materias primas, la optimización de los procesos y las opciones para la adquisición de las mismas.</p>		<p>13. Revisar con las opciones de financiación, las mejores tasas de interés, plazos de pago y cuotas programadas</p>

OBJETIVOS CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES QUE PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS
12	Aumentar el recaudo de impuestos.	<p>A1: Gobierno  A2: DIAN  A11: Organizaciones Ambientales  A13: Entidades Bancarias.  A3: Socios  A4: Familia.  A5: Clientes  A6: Proveedores  A7: Empleados  A8: Contratistas  A9: Competidores  A10: Constructoras.</p> <p>El gobierno puede generar un ambiente favorable para la inversión con políticas económicas atractivas para la economía, lo</p>	Alcanzar un volumen de ventas de \$ 4,126,100 al cierre del año 2014	<p>32. Incrementar la fuerza de ventas.</p> <p>33. Incursionar en nuevos mercados.</p> <p>34. Incluir una atractiva oferta de publicidad.</p> <p>35. Diseñar una impactante presentación comercial para las constructoras.</p>

OBJETIVOS CONFLICTIVO		ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES QUE PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS
			cual permitirá una dinámica que genere buenos resultados en la industria, así mismo los actores internos podrán adoptar estrategias comerciales que generen incremento en las ventas de la empresa.		
17	Facilitar las importaciones a través de la reducción de aranceles.	1. Mejorar la competitividad para aumentar las barreras de la industria nacional.	A1: Gobierno A6: Proveedores A12: Asociaciones feriales. A3: Socios A2: DIAN	Alcanzar la tecnificación del 70% de los procesos productivos y administrativos al 2014	19. Compra de maquinaria y herramientas adecuadas.
		2. Aumentar los eventos realizados para la promoción de productos nacionales.			
		3. Promover la creación de centros de formación y desarrollo del recurso humano del sector con el fin de mejorar las competencias que faciliten la permanente innovación y mejoras de los productos.			
		4. Desarrollar planes estratégicos prospectivos para proyectar el crecimiento de la industria basada en la creación de escenarios favorables.	A través de programas de capacitación en centros de formación como el SENA, con		20. Programar capacitaciones del personal en el uso adecuado de las

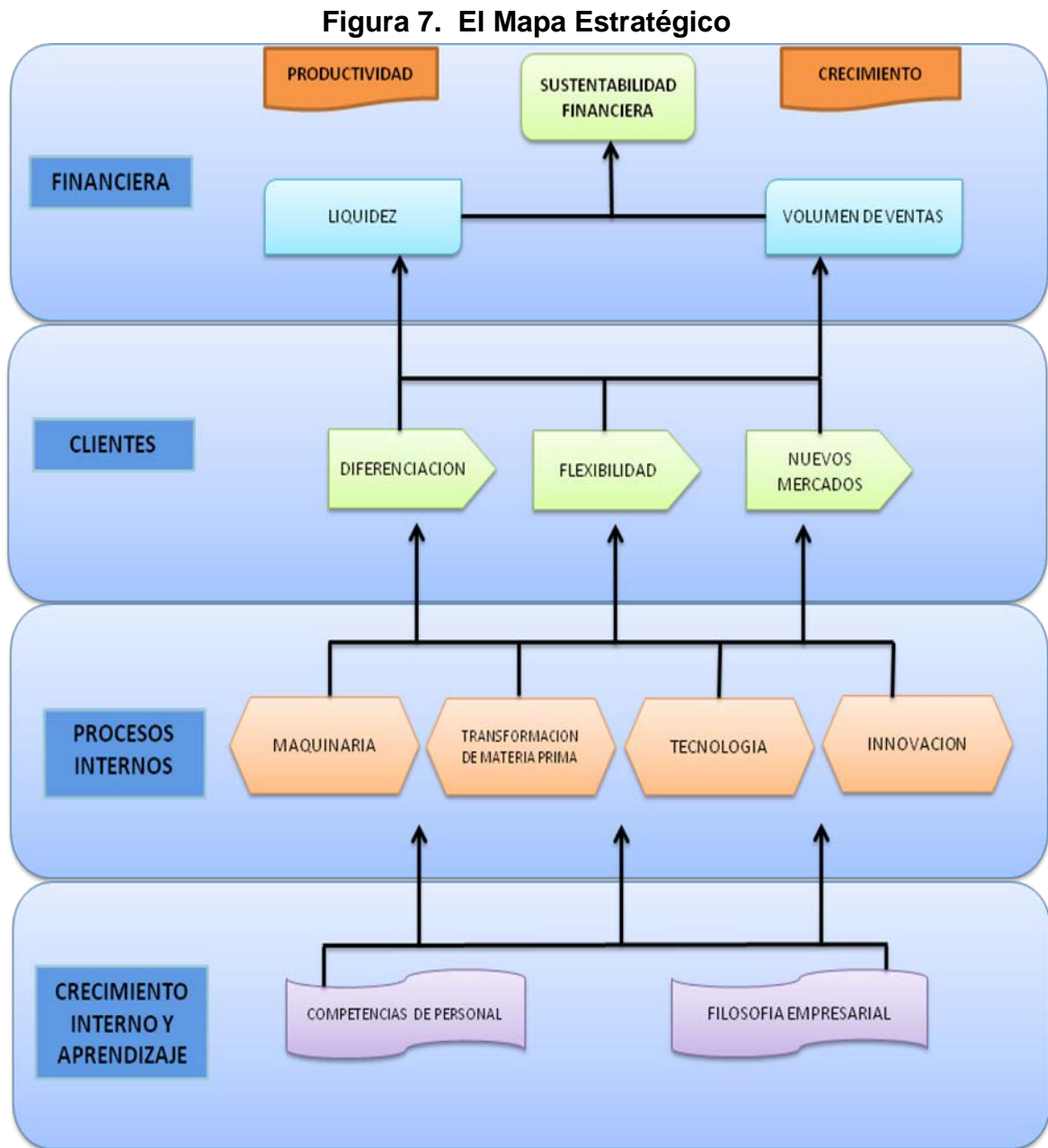
OBJETIVOS CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES QUE PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS	
		5. Construir en conjunto con los diferentes actores de la cadena productiva proyectos y medidas para maximizar los beneficios y mitigar los riesgos de los tratados comerciales, para fortalecer las ventajas competitivas y dar solución a las debilidades y dificultades internas. 6. Creación de sistemas de difusión de las características de mercado externo. 7. Creación de clusters para la consolidación del aparato productivo sectorial.	acercamientos en la cadena productiva que faciliten la adquisición de la maquinaria y herramienta para el sector.		nuevas tecnologías.
20	Lograr bonificaciones extras por productividad.	1. Aumentar la producción de unidades fabricadas en un tiempo determinado. 2. Recibir formación técnica en diseño de producto, mantenimiento de máquinas, aprovechamiento primario de la madera, producción más limpia. 3. Implementar procesos más productivos y de mayor rendimiento. 4. Mejorar el sentido de pertenencia y el compromiso laboral	A3: Socios A7: Empleados A8: Contratistas  Mediante la participación de los empleados y contratistas en programas de certificación laboral, y en las capacitaciones a nivel interno a cargo de los socios y contratistas	Desarrollar las competencias de personal para lograr un grado de competitividad exitoso.	1. Inscribir paulatinamente a todos los trabajadores en los programas de certificación laboral del SENA.  3. Desarrollar programas de

OBJETIVOS CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES QUE PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS	
		5. Entregar resultados reales de productividad. 6. Alcanzar las metas de cumplimiento de producción.	con mayor experiencia.		capacitación dictados por los empleados de mayor trayectoria a las personas que recién ingresan a la empresa.

Fuente: Construcción propia  
 Autor: Darío Sierra Arias – Profesor Prospectiva y Estratégica ®

## 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación se presenta el mapa estratégico de MUEBLES ESTUPIÑAN, donde se identifica a cada una de las variables estratégicas dentro de la perspectiva correspondiente:



Fuente: Construcción propia



Tabla 60. Cuadro de mando integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL MUEBLES ESTUPIÑAN					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
<b>FINANCIERA</b>	<p><b>O2.</b> Lograr un índice de liquidez de 3:1, que permita aumentar el capital de trabajo.</p> <p><b>O8.</b> Alcanzar un volumen de ventas de \$4, 126,100 al cierre del año 2014.</p>	<p><b>I2</b> Total de activos corrientes/ pasivos corrientes.</p> <p><b>I8</b> Ingresos en el año/ingresos del año anterior</p>	<p><b>M7.</b> Razón 3:1</p> <p><b>M3.</b> Crecimiento sostenido del 15% respecto al año 2010</p>	<p>* Informes mensuales de seguimiento flujo de caja.</p> <p>* Seguimiento del Estado de resultados mensualmente.</p>	Área Contable
<b>CLIENTES</b>	<p><b>O6.</b> Implementar procesos de producción flexibles de fácil adaptación para la fabricación de productos con características y especificaciones requeridas por los clientes.</p> <p><b>O9.</b> Realizar un estudio de mercado enfocado al sector hotelero para determinar sus necesidades y expectativas.</p> <p><b>O10.</b> Establecer políticas de innovación, diseño, calidad y garantía que</p>	<p><b>I6.</b> Número de productos adaptados para clientes / total del número de productos.</p> <p><b>I9.</b> Numero de clientes nuevos del sector hotelero / Numero de clientes actuales</p> <p><b>I10.</b> Número de productos lanzados o renovados / total de productos.</p>	<p>M6. Menor o igual al 65% de los productos.</p> <p>M9. 30% de los clientes totales pertenezcan al sector hotelero.</p> <p>M10. 20 productos renovados y lanzados en el año.</p>	<p>* Asesorías personalizadas a los clientes.</p> <p>* Expansión a nuevas zonas geográficas.</p> <p>* Plan de incentivos a los colaboradores por generación de iniciativas de innovación, diseño y calidad.</p> <p>* Encuesta de seguimiento al cliente. (post venta)</p>	<p>Área de Diseño</p> <p>Área Comercial y Socios</p>

	permitan obtener una identidad de marca.				
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<p><b>03.</b> Realizar inversiones en activos productivos como maquinaria y tecnología, para optimizar procesos y desarrollar productos novedosos.</p> <p><b>05.</b> Alcanzar la tecnificación del 70% de los procesos productivos y administrativos al 2014.</p> <p><b>07.</b> Crear dentro de la estructura funcional de Muebles Estupiñán un departamento de diseño enfocado en la innovación .</p>	<p>I3 Número de maquinaria y herramientas adquiridas / 12 meses</p> <p>I5. Número de mejoras o adaptaciones realizadas a un producto existente en un periodo de tiempo.</p> <p>I7. Número de productos lanzados o renovados / total de productos</p>	<p>M3. Mayor o igual a 1 compra de maquinaria en el año.</p> <p><b>M9.</b> 70% de procesos tecnificados.</p> <p><b>M10.</b> Contar un departamento de diseño en el año 2014</p>	<p>* Asistencia a ferias especializadas en maquinaria e insumos.</p> <p>* Mayor adaptación de dispositivos.</p> <p>* Programa de renovación de herramienta y maquinaria.</p> <p>* Contratar un diseñador experto.</p>	Socios
<b>CRECIMIENTO INTERNO Y APRENDIZAJE</b>	<p><b>04.</b> Definir una filosofía empresarial clara y difundirla a todos los colaboradores de la empresa</p> <p><b>01.</b> Desarrollar las competencias del personal para logra un grado de competitividad exitoso.</p>	<p>I4. Numero de empleados comprometidos y satisfechos / total del numero de empleados.</p> <p>I1. Numero de personal certificado/ total del personal.</p>	<p><b>M8.</b> 100% de empleados satisfechos y comprometidos.</p> <p><b>M1.</b> 70% personal capacitado</p>	<p>*Definición de misión, objetivos y valores corporativos.</p> <p>* Realizar evaluaciones periódicas de las competencias adquiridas.</p>	Socios y Área Administrativa

Fuente: Construcción propia

## 12. CONCLUSIONES

1. Analizando la evolución del sector maderero, se observó que uno de los principales percances que presenta, es el apoyo por parte del Gobierno para la promoción y desarrollo del mismo a nivel internacional; la poca sensibilización e interés para la introducción de nuevas tecnologías que faciliten la tecnificación, la mejora de acabados de los productos y la innovación en diseños y tendencias en este momento solo es lograda por los empresarios que cuenten con un capital considerable para estas mejoras, de otra forma no se fomenta la producción en cantidades importantes.
2. Teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas analizadas y expresadas en el Árbol de Competencias correspondientes a Muebles Estupiñán, la empresa diseñara y adoptara estrategias que le permitan alcanzar la competitividad deseada y aportar alternativas que promuevan y fortalezcan el sector.
3. El Plan Prospectivo Estratégico ayudara a Muebles Estupiñán a extenderse, fortalecerse y posicionarse en la Costa Caribe y ciudades principales de Santander a través de su liderazgo en diseño, tendencias , atención y asesoría personalizada y acompañamiento post venta a las constructoras y clientes fidelizados de estrato 5 y 6, acercándola y convirtiéndola en una empresa más rentable y productiva.
4. De igual forma, Muebles Estupiñán será identificada y reconocida como uno de los casos exitosos de Santander, ejemplo de solidez empresarial por la adaptación e implementación de herramientas administrativas estratégicas que lo orienten y conduzcan al análisis de escenarios del que resulten comportamientos positivos, sinónimo de estabilidad del negocio y por tanto del respaldo y garantía a los clientes.
5. Se consideraron las variables claves internas y externas en el Análisis Estructural que en cualquier momento podrían afectar negativa o positivamente a Muebles Estupiñán; sin embargo, es de total autonomía de los socios discutir, definir e inclinarse por la adaptación de las mejores prácticas y estar atentos a los cambios del entorno con el fin de prevenir y disminuir los impactos no deseables que estas variables puedan generar.

6. Se tuvieron en cuenta una cifra importante de grupos de actores en este Plan Prospectivo, ya que estarán afectando directa o indirectamente la toma de decisiones de la empresa y esto conducirá a la generación de diferentes escenarios que terminaran en un despliegue de acciones que tendencialmente le favorezcan sus propios intereses y a los de Muebles Estupiñán.
  
7. Este Plan le propició a la empresa la posibilidad de conocer de forma cercana y con una probabilidad real sus tendencias futuras, y definir el escenario apuesta más sustancial, que estará proyectado y construido con los eventos más significativos y de mayor impacto.
  
8. La empresa conoce las posibles acciones a seguir para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y se define su viabilidad e implementación en un tiempo establecido, determinando así acciones de ejecución inmediata, a mediano y largo plazo para alcanzarlos exitosamente.

### **13. RECOMENDACIONES**

A pesar de ser una decisión de la Gerencia de Muebles Estupiñán, es aconsejable realizar un análisis financiero que indique el impacto económico que se generara por la puesta en marcha de las acciones de ejecución inmediata plasmadas en este Plan Estratégico para definir la secuencia de desarrollo y realización de las mismas.

Se hace necesario el compromiso por parte de la Gerencia para realizar seguimiento y verificación continua de despliegue de actividades que hacen parte del Plan Prospectivo Estratégico hasta el año 2014, con el fin, que durante el proceso de evolución, se retroalimente el seguir de las acciones para el logro de los Objetivos Estratégicos.

Incluir en el presupuesto anual los gastos necesarios para implementar las iniciativas de inmediato, mediano y largo plazo del Plan Prospectivo Estratégico; estos gastos deben tener la misma importancia de los gastos operativos y gastos de capital de la empresa, con el propósito de que desde la Gerencia se tenga la iniciativa de compromiso y este se refleje a los demás colaboradores de la empresa y que esto finalmente se refleje en una cultura de disciplina con el cumplimiento del presupuesto.

## BIBLIOGRAFIA

- **JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON.** Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.
- **HARRISSON y St. JOHN.** Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.
- **HITT, IRELAND y HOSKISSON.** Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004.
- **THOMPSON y STRICKLAND.** Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición. ED. MC Graw Hill.1999.
- **GODET MICHEL.** De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.
- **FRANCO CARLOS ARTURO.** Manual Iniciación en la Prospectiva.
- **DAVID FRED.** Dirección Estratégica.
- *Material – Guía Elaborada Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de sus Asignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estratégica y Estrategia Empresarial; con base en la bibliografía mencionada en el presente documento, así como en el Material de las mismas Asignaturas, elaborado por el Dr. ALVARO RAMIREZ RESTREPO.*

### FUENTES ELECTRONICAS:

- <http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>
- <http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>
- [http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Pacto-Interseccional-de-Madera/Pacto-Madera/PACTO\\_INTERSECTORIAL\\_MADERALEGAL.aspx](http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Pacto-Interseccional-de-Madera/Pacto-Madera/PACTO_INTERSECTORIAL_MADERALEGAL.aspx)
- <http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>
- [http://www.colombianproductions.com/mym/joom1515/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162:estadisticas-del-sector-inmobiliario-en-colombia&catid=36:noticias](http://www.colombianproductions.com/mym/joom1515/index.php?option=com_content&view=article&id=162:estadisticas-del-sector-inmobiliario-en-colombia&catid=36:noticias)

- [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)
- <http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>
- [http://www.tormo.com/sectores/315/Sector\\_Mobiliario\\_la\\_clave\\_esta\\_en\\_la\\_especializacion.htm](http://www.tormo.com/sectores/315/Sector_Mobiliario_la_clave_esta_en_la_especializacion.htm)

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Identificar la dinámica de MUEBLES ESTUPIÑAN, con respecto a su entorno interno y externo y el horizonte que proyecta su posicionamiento e innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de MUEBLES ESTUPIÑAN e identificar los factores claves de éxito internos y externos.</li> <li>- Establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para MUEBLES ESTUPIÑAN.</li> <li>- Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.</li> <li>- Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de MUEBLES ESTUPIÑAN.</li> <li>- Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida MUEBLES ESTUPIÑAN en el horizonte 2014.</li> <li>- Construir el mapa estratégico para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégico.</li> </ul>
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.</li> <li>• HARRISSON y St. JOHN. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.</li> <li>• HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004.</li> <li>• THOMPSON y STRICKLAND. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición. ED. MC Graw Hill.1999.</li> <li>• GODET MICHEL. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.</li> <li>• FRANCO CARLOS ARTURO. Manual Iniciación en la Prospectiva.</li> <li>• DAVID FRED. Dirección Estratégica.</li> <li>• Material – Guía Elaborada Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de sus Asignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estratégica y Estrategia Empresarial; con base en la bibliografía mencionada en el presente documento, así como en el Material de las mismas Asignaturas, elaborado por el Dr. ALVARO RAMIREZ RESTREPO.</li> </ul> <p>FUENTES ELECTRONICAS:</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf">http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf</a></li> <li>• <a href="http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf">http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf</a></li> <li>• <a href="http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Pacto-Interseccional-de-Madera/Pacto-Madera/PACTO_INTERSECTORIAL_MADERALEGAL.aspx">http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Pacto-Interseccional-de-Madera/Pacto-Madera/PACTO_INTERSECTORIAL_MADERALEGAL.aspx</a></li> <li>• <a href="http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf">http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf</a></li> <li>•</li> <li><a href="http://www.colombianproductions.com/mym/joom1515/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=162:estadisticas-del-sector-inmobiliario-en-colombia&amp;catid=36:noticias">http://www.colombianproductions.com/mym/joom1515/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=162:estadisticas-del-sector-inmobiliario-en-colombia&amp;catid=36:noticias</a></li> <li>• <a href="http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf">http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf</a></li> <li>• <a href="http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf">http://revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf</a></li> <li>• <a href="http://www.tormo.com/sectores/315/Sector_Mobiliario_la_clave_esta_en_la_especializacion.htm">http://www.tormo.com/sectores/315/Sector_Mobiliario_la_clave_esta_en_la_especializacion.htm</a></li> </ul>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>En el plan prospectivo estratégico direccionado a MUEBLES ESTUPIÑAN, se analizaron los factores externos e internos de la empresa, se identificaron las variables estratégicas y la influencia de los diferentes actores de la organización, se desarrollaron los Objetivos Asociados, se encontraron los Objetivos Conflictivos y se determinaron las condiciones de negociación para aprovechar las principales posturas de los Actores; se establecieron los Eventos Probables al año 2014, mediante evaluaciones de expertos, lo cual permitió formular los Objetivos Estratégicos y se definieron acciones inmediatas, a mediano y largo plazo para poder cumplir las metas trazadas. Finalmente se traza el direccionamiento estratégico de la empresa por medio de herramientas tales como el árbol de pertinencia, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral para que sean utilizados como herramientas gerenciales que orienten a la empresa al logro de sus objetivos de crecimiento, posicionamiento y rentabilidad.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Para el desarrollo del Plan estratégico se tomaron diferentes fuentes de información, la más importante fue la gerencia de la empresa quien puso a disposición toda la información requerida, adicionalmente se recopiló documentación por medio de revistas especializadas, internet, empresas del sector tanto proveedores como competidores. En la elaboración del presente proyecto se tomó como base de metodología la suministrada por el Dr. Darío Alfonso Sierra, la cual está compuesta por cinco fases principales que incluyen, la definición del sistema, el análisis del sistema, el análisis de futuros, el direccionamiento estratégico y el plan de acción.</p>

15	<p style="text-align: center;"><b>CONCLUSIONES</b></p>	<p>Analizando la evolución del sector maderero, se observó que uno de los principales percances que presenta, es el apoyo por parte del Gobierno para la promoción y desarrollo del mismo a nivel internacional; la poca sensibilización e interés para la introducción de nuevas tecnologías que faciliten la tecnificación, la mejora de acabados de los productos y la innovación en diseños y tendencias en este momento solo es lograda por los empresarios que cuentan con un capital considerable para estas mejoras, de otra forma no se fomenta la producción en cantidades importantes.</p> <p>Teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas analizadas y expresadas en el Árbol de Competencias correspondientes a Muebles Estupiñan, la empresa diseñara y adoptara estrategias que le permitan alcanzar la competitividad deseada y aportar alternativas que promuevan y fortalezcan el sector.</p> <p>El Plan Prospectivo Estratégico ayudara a Muebles Estupiñan a extenderse, fortalecerse y posicionarse en la Costa Caribe y ciudades principales de Santander a través de su liderazgo en diseño, tendencias , atención y asesoría personalizada y acompañamiento post venta a las constructoras y clientes fidelizados de estrato 5 y 6, acercándola y convirtiéndola en una empresa más rentable y productiva.</p> <p>De igual forma, Muebles Estupiñan será identificada y reconocida como uno de los casos exitosos de Santander, ejemplo de solidez empresarial por la adaptación e implementación de herramientas administrativas estratégicas que lo orienten y conduzcan al análisis de escenarios del que resulten comportamientos positivos, sinónimo de estabilidad del negocio y por tanto del respaldo y garantía a los clientes.</p> <p>Se consideraron las variables claves internas y externas en el Análisis Estructural que en cualquier momento podrían afectar negativa o positivamente a Muebles Estupiñan; sin embargo, es de total autonomía de los socios discutir, definir e inclinarse por la adaptación de las mejores prácticas y estar atentos a los cambios del entorno con el fin de prevenir y disminuir los impactos no deseables que estas variables puedan generar.</p> <p>Se tuvieron en cuenta una cifra importante de grupos de actores en este Plan Prospectivo, ya que estarán afectando directa o indirectamente la toma de decisiones de la empresa y esto conducirá a la generación de diferentes escenarios que terminaran en un despliegue de acciones que tendencialmente le favorezcan sus propios intereses y a los de Muebles Estupiñan.</p> <p>Este Plan le propició a la empresa la posibilidad de conocer de forma cercana y con una probabilidad real sus tendencias futuras, y definir el escenario apuesta más sustancial, que estará proyectado y construido con los eventos más significativos y de mayor impacto.</p> <p>La empresa conoce las posibles acciones a seguir para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y se define su viabilidad e implementación en un tiempo establecido, determinando así acciones de ejecución inmediata, a mediano y largo plazo para alcanzarlos exitosamente.</p>

16	RECOMENDACIONES	<p>A pesar de ser una decisión de la Gerencia de Muebles Estupiñan, es aconsejable realizar un análisis financiero que indique el impacto económico que se generara por la puesta en marcha de las acciones de ejecución inmediata plasmadas en este Plan Estratégico para definir la secuencia de desarrollo y realización de las mismas.</p> <p>Se hace necesario el compromiso por parte de la Gerencia para realizar seguimiento y verificación continua de despliegue de actividades que hacen parte del Plan Prospectivo Estratégico hasta el año 2014, con el fin, que durante el proceso de evolución, se retroalimente el seguir de las acciones para el logro de los Objetivos Estratégicos.</p> <p>Incluir en el presupuesto anual los gastos necesarios para implementar las iniciativas de inmediato, mediano y largo plazo del Plan Prospectivo Estratégico; estos gastos deben tener la misma importancia de los gastos operativos y gastos de capital de la empresa, con el propósito de que desde la Gerencia se tenga la iniciativa de compromiso y este se refleje a los demás colaboradores de la empresa y que esto finalmente se refleje en una cultura de disciplina con el cumplimiento del presupuesto.</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA  
 Coordinador Comité de Investigación