

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA LA
CASA DEL RETAL**

**ELIZABETH GIRALDO LOPERA
LUISA FERNANDA AGUIRRE DELGADO
MARCELA BARRERA GIRALDO
SARA CATALINA SEGURO MONSALVE**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FALCULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN
2013**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA LA
CASA DEL RETAL**

**ELIZABETH GIRALDO LOPERA
LUISA FERNANDA AGUIRRE DELGADO
MARCELA BARRERA GIRALDO
SARA CATALINA SEGURO MONSALVE**

Trabajo de grado para optar el título de Administradora Financiera

**Asesor Temático
SANTO ALFONSO HINESTROZA PALACIO
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FALCULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN
2013**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, enero 21 de 2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. TÍTULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA LA CASA DEL RETAL	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3. OBJETIVOS	5
3.1. OBJETIVO GENERAL	5
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. ALCANCES O DELIMITACIONES	8
6. MARCO REFERENCIAL	10
6.1. MARCO CONTEXTUAL.....	10
6.1.1. Características principales de las Mipymes en Colombia	10
6.2. MARCO TEÓRICO	11
6.2.1. Direccionamiento estratégico.....	11
6.2.2. Direccionamiento financiero.....	12
6.2.3. Diagnóstico empresarial.....	13
6.2.4. Mapa de competitividad	15
6.2.5. Planeación estratégica.....	15
7. DISEÑO METODOLÓGICO	17
7.1. TIPO DE ESTUDIO.....	17
7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	17
7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	17
7.3.1. Fuentes primarias	17
7.3.2 Fuentes secundarias.....	18
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA CASA DEL RETAL	19
8.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	20

8.1.1. Características de la empresa	20
8.1.1.1. Historia de la empresa.....	20
8.1.1.2. Productos y servicios ofrecidos.....	21
8.1.1.3. Descripción de los principales productos.....	21
8.1.1.4. Localización geográfica de la empresa.....	25
8.1.1.5. Imagen corporativa de la empresa.....	25
8.1.2. Mapa de competitividad	27
8.1.2.1. Resultado del mapa.....	27
8.1.2.2 Resumen por áreas.....	28
8.1.3. Análisis DOFA.....	37
8.1.4. Análisis financiero de la empresa	39
8.1.5. Análisis del entorno económico	47
8.1.6. Análisis del entorno sectorial	50
8.1.7. Áreas a intervenir.....	54
8.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	54
8.2.1. Misión, visión y principios.....	55
8.2.2. Objetivos estratégicos y estrategias.....	57
8.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	58
8.3.1. Plan de mercadeo.....	58
8.3.1.1. Objetivo general y estrategias.....	58
8.3.2. Plan de producción y operaciones.....	59
8.3.2.1. Objetivo general y estrategias.....	59
8.3.3. Plan de recursos humanos	60
8.3.3.1 Objetivo general y estrategias.....	60
8.3.4. Plan financiero	61
8.3.4.1 Objetivo general y estrategias.....	61
8.3.2. Presupuesto direccionamiento estratégico	61

8.3.3. Cuadro de despliegue estratégico	64
8.4. PROYECCIÓN FINANCIERA	64
8.4.1. Estados financieros proyectados	69
8.4.2 Análisis financiero	73
9. PROPUESTA ACCIONES DE MEJORAMIENTO.....	80
9.1. PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	80
9.2. PLAN DE BONIFICACIONES	80
9.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA	80
9.3.1. Análisis de procesos actuales	82
9.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	83
9.5. ORGANIGRAMA Y PERFIL DE CARGOS	85
9.5.1. Organigrama	85
9.5.2. Perfiles de cargos	86
9.6. PROCESO DE SELECCIÓN	88
9.7. PROGRAMA DE INDUCCIÓN	89
9.8. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	90
10. CONCLUSIONES	92
11. RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS.....	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Usos de los aglomerados	21
Tabla 2. Composición de los aglomerados	22
Tabla 3. Características físicas de los aglomerados.....	23
Tabla 4. Presentaciones de los aglomerados	24
Tabla 5. Evaluación mapa de competitividad.....	28
Tabla 6. Evaluación planeamiento estratégico	29
Tabla 7. Evaluación producción y operaciones.....	31
Tabla 8. Evaluación aseguramiento de la calidad.....	31
Tabla 9. Evaluación de comercialización	33
Tabla 10. Evaluación de Contabilidad y Finanzas	34
Tabla 11. Evaluación de Recursos Humanos	35
Tabla 12. Evaluación de Gestión Ambiental	36
Tabla 13. Evaluación de Sistemas de Información	37
Tabla 14. Análisis DOFA.....	38
Tabla 15. Balance General La Casa del Retal.....	40
Tabla 16. Análisis Horizontal Balance.....	41
Tabla 17. Estado de Resultados La Casa del Retal.....	42
Tabla 18. Análisis Vertical Estado de Resultados.....	43
Tabla 19. Análisis Horizontal Estado de Resultado	43
Tabla 20. Indicadores Financieros La Casa del Retal	45
Tabla 21. Estado financieros proyectados 2012	46
Tabla 22. Planes por áreas.....	55
Tabla 23. Presupuestos plan estratégico.....	63
Tabla 24. Cuadro de despliegue estratégico	65
Tabla 25. Presupuesto de Ventas y Compras	69
Tabla 26. Indicadores de crecimiento en ventas.....	69
Tabla 27. Estados Financieros Proyectados.....	70
Tabla 28. Flujo de Caja Libre Proyectado.....	71

Tabla 29. Datos del cálculo para los indicadores financieros	72
Tabla 30. Indicadores financieros proyectados.....	73
Tabla 31. Formulas para el costo de capital promedio ponderado	75
Tabla 32. Índices de las fórmulas para costo del patrimonio	75
Tabla 33. Costo de capital promedio ponderado proyectado.....	77
Tabla 34. Relación entre CCPP y ROA	77
Tabla 35. Fórmula para calcular el valor de la empresa	78
Tabla 36. Calculo del valor de la empresa con los flujos de caja libre	79
Tabla 37. Identificación de procesos Venta de Material.....	81
Tabla 38. Identificación de procesos Fabricación	82
Tabla 39. Lista de fallas y acciones preventivas.....	84
Tabla 40. Perfil de Cargos Administrador	86
Tabla 41. Perfil de Cargos Asesor Comercial	87
Tabla 42. Perfil de Cargos Operario	87
Tabla 43. Programa de Inducción.....	90
Tabla 44. Plan de Capacitación	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Flujo del direccionamiento estratégico.....	19
Figura 2. Imagen localización La Casa del Retal.....	25
Figura 3. Aviso exterior del local comercial.....	26
Figura 4. Pendón exterior punto venta de la calle.....	26
Figura 5. Gráfico de radar evaluación por áreas.....	28
Figura 6. Organigrama propuesto.....	85

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Test mapa de competitividad	100
Anexo 2. Evaluación global de la empresa	113
Anexo 3. Estado de Resultados detallado 2do Trimestre	114
Anexo 4. Estado de Resultados detallado 3er Trimestre	115
Anexo 5. Encuesta de Satisfacción.....	116
Anexo 6. Manual de procedimientos.....	118

INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico y financiero es una guía que en muchas ocasiones sirve para llevar al éxito a las empresas, toda vez que es importante que estas definan hacia donde van, cuáles son sus objetivos y metas, cuanto generan de utilidad, a qué ritmo deben crecer para así ser sostenibles y permanecer en el mercado.

La Casa del Retal, empresa dedicada a la comercialización de láminas aglomeradas y muebles a la medida, se crea formalmente por la iniciativa de jóvenes emprendedores de formalizar un negocio que antes realizaban de manera informal.

El siguiente trabajo propone un modelo de direccionamiento estratégico y financiero para la Casa del Retal, buscando crear la cultura organizacional a través del establecimiento de su misión, visión, valores empresariales y estrategias, llevándola al logro de metas que sirvan para el sostenimiento de la empresa a través del tiempo.

**1. TÍTULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA
EMPRESA LA CASA DEL RETAL**

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Casa del Retal es fundada por la iniciativa de dos jóvenes de formalizar su negocio de comercialización de retales de madera y láminas aglomeradas, la cual desarrollaban de manera informal desde junio de 2009. Es así como en mayo de 2012 deciden formalizar su negocio creando una empresa.

La Casa del retal actualmente presenta dificultades en la definición de objetivos, metas e indicadores, además no cuenta con una estructura organizacional que permita adelantar los procesos administrativos y operativos de manera adecuada, lo cual hace que sea vulnerable al mercado competitivo de la zona o del sector. Esta situación se presenta porque la empresa fue creada recientemente y hasta el momento se ha centrado en atender los procesos de venta y comercialización de productos y servicios y atender los procesos productivos, dejando de atender el desarrollo de funciones sustantivas desde el punto de vista de los procesos administrativos, contabilidad y costos y por lo tanto los procesos financieros.

Esta situación unida a otros factores han hecho que la evolución de la empresa hasta el momento este un poco por debajo de las metas iniciales cuando se creó la empresa. Adicionalmente a esto, la empresa cuenta con poco personal, el cual es polivalente en términos productivos y en cuanto a competencias en el área administrativa tiene grandes falencias, lo que no ha permitido la realización de acciones desde el punto de vista estratégico.

La problemática planteada refleja la falta de un direccionamiento estratégico y financiero que fije objetivos, estrategias y metas en todas sus áreas con el fin de guiarla hacia el sostenimiento y permanencia en el mercado. Si esta situación persiste en los próximos años la empresa no será competitiva en el mercado y sostenible en el tiempo, pudiéndola llevar al cierre total.

¿Qué herramienta desde el punto de vista administrativo y financiero podrían garantizar la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un direccionamiento estratégico y financiero de la empresa La Casa del Retal, de tal forma que permita su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo, como una de las herramientas utilizadas en la administración.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, a través del uso de la herramienta del mapa de competitividad empresarial.
- Direccionar La Casa del Retal a través de la creación de un plan estratégico por áreas que considere los objetivos normativos.
- Proponer acciones de mejoramiento en las áreas estratégicas de la empresa como punto de partida para la implementación futura del plan.

4. JUSTIFICACIÓN

Las Mipymes tienen una gran importancia en la estructura empresarial de Colombia. En Antioquia el 95% pertenecen a esta clasificación y generan más del 57% de los empleos, lo que demuestra su dinamización económica a nivel regional, sin embargo se evidencia en una gran cantidad de Mipymes prácticas informales que conllevan ineficiencias, conducta de competencia desleal, desconocimiento de las normas regulatorias, dificultades con el financiamiento y estrechez de mercados. Para lo anterior, se hace necesario contar con una herramienta, que sirva como guía para la implementación de buenas prácticas de gestión. (Medellín Ciudad Cluster, Noviembre, 2011)

La Casa del Retal es una microempresa que se fundó en el año 2012 y que tiene unos socios preocupados por su entorno competitivo, su correcta administración y su sostenimiento a través del tiempo.

Esta propuesta de direccionamiento estratégico y financiero es la herramienta que establecerá unos lineamientos administrativos de forma integral con las áreas más destacadas, para que los socios de La Casa del Retal apliquen a la empresa como una guía, con el fin de llevarla a un crecimiento constante y futuro que se refleje en resultados positivos y beneficios de su interés propio.

Por lo anterior, la elaboración de este trabajo permitirá a La Casa del Retal, alcanzar mayores niveles de crecimiento, generando rentabilidades que beneficien a sus dueños y permita el aumento de la oferta laboral, además de líneas de servicio especiales para la atención del tipo de cliente específico que quiere la comodidad y la economía.

De igual forma, la realización del presente trabajo permite a las integrantes del grupo de investigación, aplicar los conocimientos adquiridos a través de la

experiencia laboral de cada una de ellas y la formación recibida durante el segundo ciclo de formación académica en Administración Financiera realizado en la Institución Universitaria Esumer.

5. ALCANCES O DELIMITACIONES

Para la elaboración del direccionamiento se tuvieron en cuenta las siguientes delimitaciones:

Desde el punto de vista espacial, la validez de la información solo es aplicable a la empresa La Casa del Retal, debido a las particularidades de esta en términos de su estructura y modelo de gestión organizacional

En el presente plan estratégico no se elaboró la propuesta de seguimiento debido a razones de tiempo, producto del cambio en la orientación al trabajo inicialmente propuesto que era un plan de negocios. Como la empresa ya estaba creada se consideró que un direccionamiento estratégico y financiero podía aportarle más herramientas para la gestión de la empresa que el plan de negocios. Por lo tanto, de acuerdo a las recomendaciones del asesor temático se continuó con la misma empresa, cambiando de orientación al trabajo.

Otro de los factores que incidieron en la realización del presente trabajo es la falta de estructura en la organización de la empresa debido al poco personal con el que cuenta, lo que implica poca información, desde el punto de vista contable y administrativo.

Es importante mencionar que acerca del sector específico del aglomerado se encuentra poca información, debido a que el mercado regional es dominado prácticamente por pocas empresas, y estas no tienen información asequible, la página web de Supersociedades brinda información básica de las empresas que comercializan productos para la industria de la madera, mas no algo detallado del sector del aglomerado, por tanto no existe un análisis exhaustivo sectorial, además la poca información que la empresa ha recolectado durante su

funcionamiento en cuanto a registro de ventas, compras por material, gastos clasificados y otros, sirvió de limitante para la realización del trabajo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO CONTEXTUAL

6.1.1. Características principales de las Mipymes en Colombia

La microempresa, entendida como aquella unidad de producción con un máximo de 10 trabajadores empleados y hasta 500 salarios mínimos de capital, se desempeñó hasta la década de los ochenta del siglo pasado en sectores tradicionales de la producción manufacturera (confecciones, calzado, marroquinería, cerrajería, carpintería, artes gráficas), del comercio (tienda de barrio, comercio callejero) y de servicios (servicios personales, apoyo a la producción y al comercio formal). (Universidad Externado de Colombia, 2012)

En armonía con las condiciones propias de los procesos productivos de estos sub sectores de la economía, la microempresa se ha caracterizado por: (Universidad Externado de Colombia, 2012)

- Presencia de relaciones sociales de producción tradicionales, es decir sin división orgánica y con muy escasa división técnica del trabajo
- Organización y funcionamiento empresarial relativamente informales
- Orientación hacia mercados tradicionales de escaso dinamismo y exiguo poder de compra
- Organización semi artesanal de la producción
- Bajo nivel tecnológico
- Baja intensidad de capital
- Baja productividad
- Baja rentabilidad.

Por su parte, el empresario de la microempresa se ha caracterizado por ser una persona: (Universidad Externado de Colombia, 2012)

- De edad madura
- Con nivel bajo a medio de educación y/o formación profesional
- Con experiencia de varios años en la actividad productiva propia de su empresa
- Con conocimiento del oficio ganado a través de dicha experiencia
- Motivado por el deseo de independencia
- Con expectativas de mantener una empresa modesta, capaz de proporcionarle la subsistencia propia y de su familia.

6.2. MARCO TEÓRICO

6.2.1. Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento Estratégico se define como un instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar, identificando los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. (Gustavo Beltran, 2012)

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico se puede considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, táctica y operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar propuesto.

La estrategia es la base fundamental o columna vertebral de la dirección empresarial, la estrategia es aplicada a muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, psicología, la política y la guerra, esta última ha sido

tomada para ejemplificar la palabra “estrategia” en su más amplio sentido, pues compara nuestra supervivencia en un mercado con una guerra, algunas veces con competencia leal y otras veces se hace de manera desleal. (Gustavo Beltran, 2012)

En las últimas décadas las más importantes contribuciones para la implementación de esta herramienta han sido: (Gustavo Beltran, 2012)

- 1970: Integración de un solo modelo de las variables del entorno interior y exterior de la organización llamada, DOFA o FODA, técnica ideada por: Kenneth Andrews y Roland Christensen.
- 1980: Ventaja competitiva y cadena de valor, conceptualizado y publicado por: Micheal Porter.
- 1990: Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, conceptualizado por: Kaplan y Norton.

El Direccionamiento Estratégico es base fundamental para cualquier empresa, tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad.

6.2.2. Direccionamiento financiero

El direccionamiento financiero es una herramienta que se centra en la administración y la búsqueda de recursos financieros, para mejorar los indicadores financieros, como los índices de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y otros, con el fin de maximizar el beneficio de los propietarios, y que a su vez se refleja en beneficios para los trabajadores, las familias y el Estado. (Arrieta, 2008)

El análisis de las decisiones financieras se sitúa dentro del área de la Dirección Financiera y constituyen el nexo de unión entre la teoría financiera y la política

financiera. Debido a las interacciones existentes entre las decisiones financieras y a su interrelación con el objetivo de la empresa, la Dirección Financiera se ocupa de evaluar el efecto combinado de dichas decisiones sobre el objetivo financiero. Este tipo de decisiones empresariales suponen un aumento o disminución del empleo de los recursos de las empresas y responden a tres interrogantes planteados: (Arrieta, 2008)

- 1.- ¿Cuál debe ser la dimensión de la empresa y su ritmo de crecimiento?
- 2.- ¿Qué clases de activos debe poseer la empresa?
- 3.- ¿Cuál debe ser la composición de su pasivo?

Estas cuestiones están estrechamente ligadas. El volumen total de activos dependerá de las posibilidades específicas de inversión, así como de las posibilidades de financiación. Las facilidades para obtener recursos financieros dependerán a su vez de la cantidad y calidad de los proyectos de inversión en los que van a ser utilizados. Las tres cuestiones constituyen tres aspectos de un mismo problema fundamental, las cuales deben resolverse simultáneamente en la práctica. (Arrieta, 2008)

6.2.3. Diagnóstico empresarial

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de recursos.

Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. (Real Academia Española, 2001)

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los diagnósticos "integrales" se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad", la metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo. En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. (Genial Consulting Group, 2012)

6.2.4. Mapa de competitividad

El mapa de competitividad es una herramienta necesaria y básica para realizar el diagnóstico empresarial, este método busca conocer el estado de cada área y subárea de la empresa para diseñar las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la misma en el mercado. (Henao, 2008)

La aplicación de esta herramienta requiere que los funcionarios de la organización respondan un test de preguntas orientadas a identificar el estado actual de las áreas funcionales de una organización. Para contemplar el test ver anexo 1.

Al introducir las calificaciones en el mapa que se encuentra en una hoja de cálculo, este automáticamente realiza gráficas de los resultados obtenidos por subárea y área. Ver figura 5.

Teniendo en cuenta tanto las calificaciones de las áreas como de cada pregunta de la misma se realiza el plan de mejoramiento acorde con los recursos de la empresa.

6.2.5. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un estilo de planeación más profunda, con mayores componentes y análisis que la planeación normal. Se trata de una planeación gerencial para las empresas modernas, que permite dirigir y tener claridad sobre lo que se quiere lograr con la entidad productiva. En la planeación estratégica se trabaja en dos aspectos: (Medellín Ciudad Cluster, Noviembre, 2011)

- Las estrategias corporativas, las cuales responden al “como” y definen los límites dentro de los cuales debe trabajar la empresa, y las formas de manejar los negocios para obtener la ventaja competitiva.
- Estrategias competitivas, que ayudan a que la empresa alcance los mejores niveles en ventas, rentabilidad, con base en los procesos, precios y niveles de diferenciación.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo del presente direccionamiento estratégico se aplica el tipo de investigación descriptiva, partiendo de la aplicación de un diagnóstico que busca identificar la situación actual de La Casa del Retal, en sus diferentes áreas funcionales y estratégicas.

7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el desarrollo de la investigación es el deductivo dado que a partir del diagnóstico inicial se hace una inferencia de la situación actual de la empresa en las áreas y subáreas funcionales y estratégicas, y posteriormente se realiza un plan de mejoramiento en las áreas prioritarias o áreas críticas, de tal forma que sirva de fundamento para la implementación del direccionamiento estratégico y financiero.

7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

7.3.1. Fuentes primarias

Se consultaron fuentes primarias de información directamente con los encargados de la empresa. Se realizaron entrevistas no estructuradas con preguntas acerca de los procesos que se realizan en todas las áreas de tal forma que se pudiera tener un punto de vista alternativo al diagnóstico realizado a través del Mapa de Competitividad, para el desarrollo de la presente investigación fue muy importante

estas fuentes primarias ya que se pudo visitar la empresa y conocer de primera mano la forma de trabajo y la cultura organizacional.

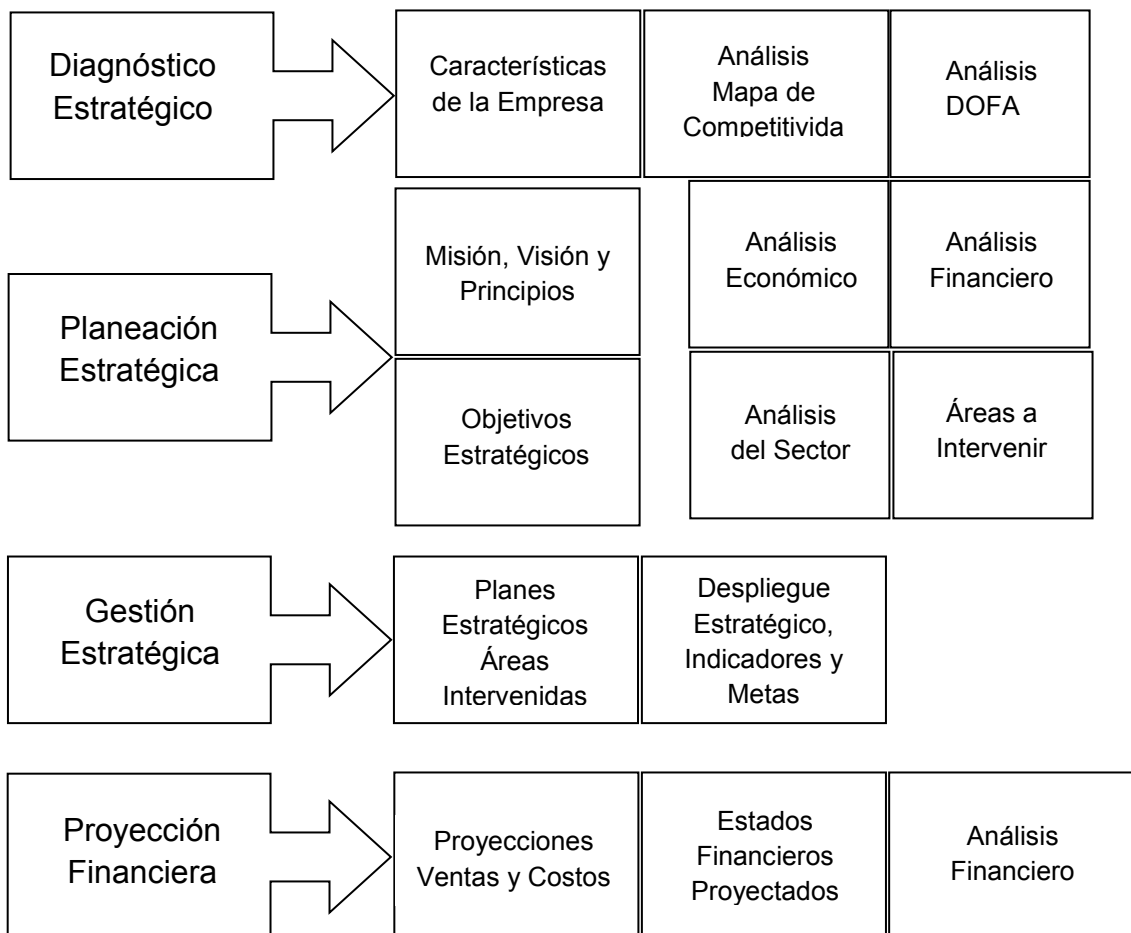
7.3.2 Fuentes secundarias

Para la realización de la presente investigación se utilizó como fuente de información secundaria, libros, documentos digitales, trabajos de grado, páginas web de información estadística y sectorial. Se priorizo en fuentes secundarias con un énfasis especial en planeación y direccionamiento estratégico, diagnóstico empresarial y análisis financiero, que permitiera tener una perspectiva actualizada desde el estado del arte de la administración y las finanzas como instrumento para la realización del plan de mejoramiento como insumo básico para la implementación de la planeación estratégica y financiera de La Casa del Retal.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA CASA DEL RETAL

Para la realización del direccionamiento estratégico y financiero de La Casa del Retal se tomó como base una estructura conceptual, que permitiera globalizar la propuesta de direccionamiento, la cual implica los siguientes procedimientos, ver figura 1. Primeramente se realizó un diagnóstico estratégico a través de las características actuales de la empresa, la aplicación del mapa de competitividad, análisis DOFA y un análisis desde el entorno económico, sectorial y financiero, identificando de esta forma los factores internos y externos que posibilitan y condicionen el desarrollo de la empresa.

Figura 1. Flujo del direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Posterior a este proceso se realiza la planeación estratégica que considere el marco normativo o los objetivos esperados por los propietarios, la misión, visión, los principios, objetivos, estrategias, indicadores y metas.

Finalmente, se realiza la proyección financiera que toma el direccionamiento propuesto con los presupuestos indicados en los planes y los crecimientos futuros de la empresa, proponiendo una perspectiva financiera sobre los resultados futuros de la empresa.

8.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.1.1. Características de la empresa

8.1.1.1. Historia de la empresa

En la calle 46 Maturín de la ciudad de Medellín hace 2 años y medio, los socios fundadores iniciaron en las afueras del Centro Comercial Quincalla 1, la comercialización de retales de madera y laminas aglomeradas, comprando a los carretilleros y los saldos que les ofrecían diferentes actores del medio.

Durante este tiempo, involucrados en este mercado, lograron relacionarse y negociar con uno de sus mayores proveedores que es Codemaco, a través de esta alianza comenzaron a incrementar sus ingresos, y en su mediana visión buscaron la ayuda de una administración adecuada para el manejo de los recursos que estaban generando.

Es así como a mediados del mes de enero de 2012, la empresa recibe una nueva socia que aporta un capital en dinero, direccionando el negocio a algo más formal, llevando el negocio de venta callejera a comercialización formal en un local comercial, adecuado para los servicios de corte, enchape, fabricación y almacenamiento del material.

Esta reorganización de la empresa logro la formalización de la razón social del negocio creando La Casa del Retal, A su Medida.

8.1.1.2. Productos y servicios ofrecidos

Productos

Aglomerados: Madecor, Tablex, Triplex, MDF, RH-Formaleta, Ranurada, Fondo.

Fabricación: Gabinetes, closets, escritorios, modulares, puertas y otros. Todos estos se elaboran siempre y cuando exista un pedido formal del cliente.

Servicios

Corte, enchape, perforación, ruteadora, cortes especiales (redondos, diagonales y figuras), ensamble con diseño del cliente.

8.1.1.3. Descripción de los principales productos

Tabla 1. Usos de los aglomerados

Madecor	Usado en la industria del mueble como son muebles de computador, de estudio, de alcoba, bibliotecas, muebles modulares y despensas, también en muebles de la construcción como cocinas integrales, closets, muebles para baño y en muchos otros usos en los que requiera superficies con excelentes acabados
---------	--

Triplex	Son utilizadas en diversos campos, debido a sus grandes ventajas lo convierten en la materia prima esencial para muchos procesos de la industria del mueble, la construcción y la carpintería en general, se constituye en el elemento indispensable para la fabricación de todo tipo de muebles y sus componentes como son parales, entrepaños, fondos, espaldares, tapas o puertas, entre otros. Para la industria de la construcción en closets, puertas, cocinas integrales, enchapes, divisiones, cielorrasos y entrepisos.
Tablex	Es la materia prima por excelencia en la industria del mueble para la fabricación de todo tipo de muebles, como divisiones, cielorrasos, puertas, cocinas, cerramientos de obra, cubiertas, escaleras y pisos. También en la elaboración de todo tipo de paneles, exhibidores, bafles, elementos deportivos y en general, uso donde la madera es materia prima fundamental.
MDF	Básicamente se usa en la industria del mueble, en la ebanistería para los fondos de armarios y cajones debido a que son muy baratos y no se pudren, ni carcomen, también para la construcción e industrias afines, también se utiliza para hacer tallas y esculturas pegando varias laminas hasta conseguir el grosor adecuado, como soporte o lienzo de pintura, de base para maquetas y como trasera de portafotos, posters o puzle, también es muy utilizado por las empresas publicitarias para avisos de interior y otros.
Madefondo	Usado para la fabricación de fondos y espaldares de todo tipo de muebles

Fuente: Pizano S.A.

Tabla 2. Composición de los aglomerados

Madecor	Es una lámina de Tablex recubierta con un decorativo melamínico por las dos caras, el cual es termofundido al sustrato de madera, formando una lamina compacta.
---------	---

Triplex	Es una lámina formada por un número impar de capas de madera superpuestas, de tal forma que la dirección de las fibras entre dos capas adyacentes que forman un ángulo recto. Las capas de madera son unidas por un proceso de presión y temperatura, mediante un adhesivo, creando un ensamble integral con características de resistencia iguales o superiores a las de la misma madera.
Tablex	Es una lámina formada por tres capas de partículas de madera, aglomerada mediante la adición de un pegante y la aplicación de procesos de alta presión y temperatura, se denomina "madera reconstruida". Supera las condiciones presentes en la madera maciza, eliminando inconvenientes. Elaborado de pura madera seleccionada, 100% procesada, maderas tropicales.
MDF	Es un aglomerado elaborado con fibras de madera aglutinadas con resinas sintéticas mediante fuerte presión y calor, en seco, hasta alcanzar una densidad media. Principalmente se elabora con viruta o serrín fino de pino tipo radiata o maderas similares.
Madefondo	Es una lamina de Tablex de 4mm de espesor recubierta con un papel decorativo, en una o dos caras, mediante un proceso de laminación, en los mismos colores y pintas del madecor

Fuente: Pizano S.A.

Tabla 3. Características físicas de los aglomerados

Madecor	Tiene sus caras totalmente terminadas, no requiere de acabados, la superficie de estas laminas son impermeables por la ausencia de poros en sus caras, haciéndola resistente a la acción del agua y el vapor. Su estructura es uniforme y lisa.
Triplex	Al ser un producto de origen natural presentan variaciones en su color, veta y textura, que son características propias de la madera y en partículas de cada especie, lo que le proporciona una apariencia especial y particular a cada lámina.
Tablex	Es un producto liviano que facilita los procesos de transformación, es técnicamente secada, que garantiza la estabilidad dimensional. Es de espesor y composición homogénea en toda la lámina.

MDF	Es una estructura uniforme y homogénea y una textura fina que permite que sus caras y cantos tengan un acabado perfecto.
Madefondo	Tiene una alta resistencia a los golpes, buena solidez de color a la luz, es de gran flexibilidad, resistente a la humedad y a las manchas como a todo tipo de solvente, no se deslaminan y es de muy fácil instalación.

Fuente: Pizano S.A.

Tabla 4. Presentaciones de los aglomerados

Material	Calibre	Tamaño	Colores
Madecor	4mm-9mm-12mm- 15mm-19mm-25mm- 30mm-36mm	2,44 x 1,22	Los más comunes son Blanco, Wengue, Cedro, Roble y otros
		2,44 x 1,53	
		2,44 x 1,83	
		2,44 x 2,15	
Triplex	4mm-9mm-12mm- 15mm-18mm	1,22*2,44	Color natural de la madera
Tablex	6mm-7mm-9mm, 12mm-15mm-19mm, 25mm-30mm-36mm	2,44 x 1,22	Color neutro
		2,44 x 1,53	
		2,44 x 1,83	
		2,44 x 2,15	
MDF	4mm-5,5 mm-9 mm, 12mm-15mm-18mm- 25mm	1,22*2,44	Sin acabado, Con caras enchapadas de melanina, Enchapado con madera natural
		1,53*2,44	
		1,83*2,44	
		2,15*2,44	
Madefondo	4mm	2,70 x 1.83	Blanco, Cedro y Wengue

Fuente: Pizano S.A.

8.1.1.4. Localización geográfica de la empresa

La empresa está ubicada en la calle 48 número 56 – 25 local 201, en el sector de Guayaquil, sobre la calle Pichincha. Un lugar tradicional del centro, muy cerca del Hueco, sector donde se desarrolla la mayor parte del comercio en la ciudad de Medellín; donde se encuentra una gran cantidad de la demanda del aglomerado, allí están ubicadas las empresas que se han caracterizado durante décadas a comercializar laminas aglomeradas, muebles y herramientas de carpintería.

Figura 2. Imagen localización La Casa del Retal



Fuente: Google maps

8.1.1.5. Imagen corporativa de la empresa

La empresa actualmente tiene una imagen corporativa para comunicar sus productos y servicios, sirviendo de atractivo para clientes potenciales y dándole seriedad a la empresa.

La publicidad se encuentra en dos puntos estratégicos de la empresa, siendo el primero el local comercial y el segundo, siendo igual de importante, el punto de la calle.

Figura 3. Aviso exterior del local comercial

LA CASA DEL RETAL *a su medida*

Tablex
Madecor
MDF
Triplex

251 21 21
321 643 28 13
311 895 46 57

Cocina integral - Closet
Gabinetes - Puertas y más

Servicio de **CORTE, ENCHAPE Y VACIADOS**

lacasadelretal@une.net.co

Fuente: La Casa del Retal

Figura 4. Pendón exterior punto venta de la calle

LA CASA DEL RETAL *a su medida*

Tablex - Madecor
MDF - Triplex

Cocina integral
Closet - Gabinetes
Puertas y más.

251 21 21
321 643 28 13
311 895 46 57

Servicio de **CORTE, ENCHAPE Y VACIADOS**

lacasadelretal@une.net.co

Fuente: La Casa del Retal

8.1.2. Mapa de competitividad

El mapa de competitividad permitió visualizar las necesidades ausentes y que son básicas en una empresa, ver anexo 1. En este caso, en La Casa del Retal el mapa dejó una clara evidencia que no existe ningún tipo de planificación para alcanzar metas mínimas propuestas por los encargados de su dirección y la calificación arrojada por este, indica puntuaciones muy poco sólidas para lograr el sostenimiento en el futuro de la empresa.

La calificación de cada una de las apreciaciones frente a lo que se lleva a cabo y no en la actualidad en la empresa, se realizó de forma objetiva, considerando la búsqueda de realizar el plan estratégico. Ver anexo 2. Evaluación Global de la Empresa.

8.1.2.1. Resultado del mapa

Según la tabla 5, la empresa tiene un nivel de competitividad del 28%, lo que la hace vulnerable para sostenerse frente a la competencia del mercado, y que amenaza la permanencia en este. El mapa muestra sus áreas débiles y fuertes.

Los resultados muestran que el área con mejor calificación es la de Recursos Humanos (41%) y la peor calificada Gestión Ambiental (19%) y el área de Comercialización (19%).

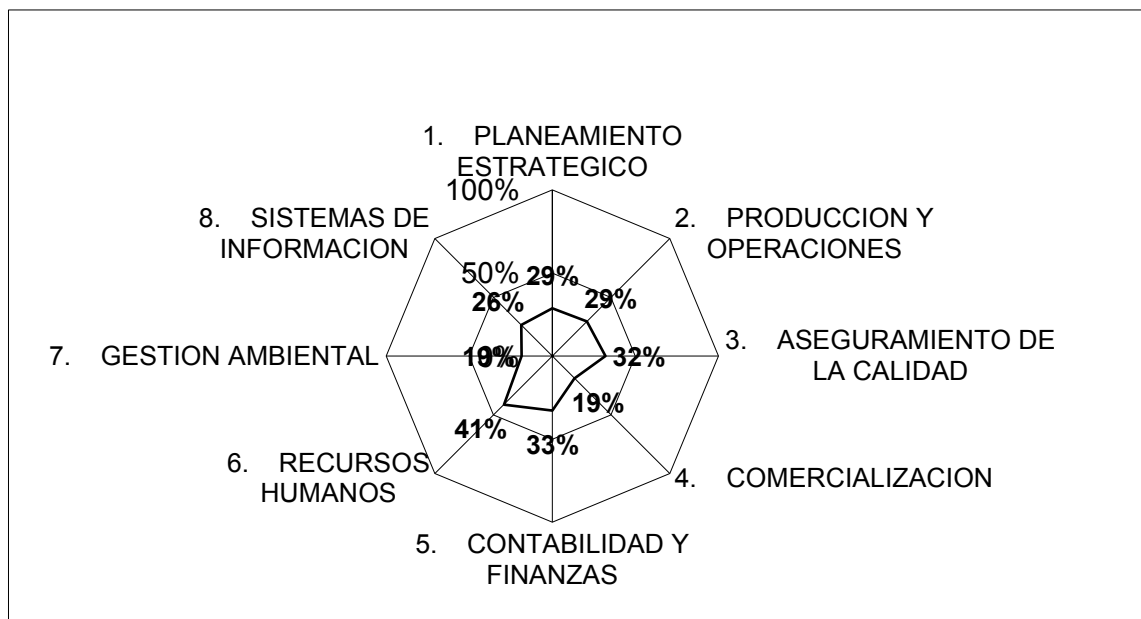
La figura 5, nos muestra como el resultado del mapa según el porcentaje de cada una de las áreas, la empresa no logra alcanzar por lo menos el mínimo 50% del nivel de competitividad, generando un espacio considerable para llegar a esta mínima meta, la cual perjudica el sostenimiento de la empresa en el tiempo, conociendo que cada uno de esos vacíos representa una debilidad y amenaza que afecta cada una de las áreas.

Tabla 5. Evaluación mapa de competitividad

Mapa de Competitividad	
Evaluación del Área	
1. Planeamiento Estratégico	29%
2. Producción y Operaciones	29%
3. Aseguramiento de la Calidad	32%
4. Comercialización	19%
5. Contabilidad y Finanzas	33%
6. Recursos Humanos	41%
7. Gestión Ambiental	19%
8. Sistemas de Información	26%
Nivel de competitividad de la empresa	28%

Fuente: Mapa de Competitividad

Figura 5. Gráfico de radar evaluación por áreas



Fuente: Mapa de Competitividad

8.1.2.2 Resumen por áreas

De acuerdo a los resultados de la aplicación del mapa de competitividad se deduce lo siguiente:

Área de planeamiento estratégico

La empresa nunca había realizado un plan estratégico con el objetivo de crecer y mejorar las condiciones generales de la empresa, políticas para la toma de decisiones, basándose en análisis metódicos como el DOFA. Adicionalmente no se ha realizado la misión, visión y principios de la empresa, por lo tanto no tiene realmente un objetivo claro del lugar a donde quiere llegar y hasta donde quiere crecer.

La empresa en la actualidad solo tiene como objetivo el valor total de ventas a realizar mes a mes, del cual resultan otras metas y otras ideas para alcanzar este objetivo, todo esto sin su debida estructura escrita para hacer un seguimiento y tener un control.

Con base a lo anterior el encargado del punto de venta en la calle, siempre está informado de los competidores, los materiales que se ofrecen económicos por los proveedores, los precios en lo que puede adquirir el material para generar ganancia, los productos que puede incorporar al negocio y entre otros análisis del sector.

El porcentaje calificado en esta área fue de 29% considerando a nivel general los factores antes mencionados. Ver tabla 6.

Tabla 6. Evaluación planeamiento estratégico

1. Planeamiento Estratégico	Evaluación
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	42%
B. Implementación de la Estrategia	20%
Evaluación del Área	29%

Fuente: Mapa de Competitividad

Área de producción y operaciones

Actualmente en la empresa no existe un proceso de producción definido que permita identificar una ruta de trabajo para las operaciones que se llevan a cabo, por lo tanto, no tiene un control para el flujo de producción desde su parte inicial hasta la entrega del producto, de igual forma no existe ninguna evaluación o estudio para comprar materiales semiprocados. Sin embargo, la empresa cuenta con maquinaria de buena tecnología para producir y prestar servicios de buena calidad, los cuales son competitivos a nivel regional y nacional.

Existe un desconocimiento de la verdadera capacidad que tiene la maquinaria para producir, por falta de seguimiento y estudio que permita verificarlo, y en caso de sobrepasar la exigencia del mercado no existe un plan de contingencia para cubrir dichas necesidades.

El mantenimiento de las maquinas se realiza de acuerdo como lo exija cada una de ellas, o posterior a la posible verificación de una falla, observándose la ausencia de un programa de mantenimiento que permita prever esas situaciones.

El aprovisionamiento del material se realiza de una forma empírica, según los movimientos diarios o semanales de las ventas y el material que mas rota, dejando en muchas ocasiones el inventario escaso de materiales necesarios para realizar una atención eficaz al cliente actual y potencial.

No hay un nivel óptimo constante de inventarios de materia prima para la elaboración de puertas y muebles (gabinetes, closets y modulares), al igual de material aglomerado para el corte y otros. Sin embargo, la empresa se surte de material mes a mes en una buena cantidad, pero esto sin ningún plan de compras o presupuesto. Ver tabla 7.

Tabla 7. Evaluación producción y operaciones

2. Producción y Operaciones	Evaluación
A. Planificación y Proceso de Producción	37%
B. Capacidad del Proceso	32%
C. Mantenimiento Preventivo	20%
D. Investigación y Desarrollo	27%
E. Aprovisionamiento	25%
F. Manejo de Inventarios	31%
G. Ubicación e Infraestructura	20%
Evaluación del Área	29%

Fuente: Mapa de Competitividad

Área de aseguramiento de la calidad

No existe ningún programa, ni documento, ni normas para asegurar la calidad en los productos, excepto la elección del material cuidadosamente cuando se trata de fabricar un mueble, el cual se busca con unas especificaciones para la fabricación del mismo.

En la empresa no hay un sistema de la calidad definido, sin embargo el encargado de la fabricación realiza con la máxima calidad su labor para entregar productos que cumplen lo mínimo para su funcionamiento, estéticamente elaborados y seguros. Ver tabla 8.

Tabla 8. Evaluación aseguramiento de la calidad

3. Aseguramiento de la Calidad	Evaluación
A. Aspectos Generales de la Calidad	30%
B. Sistema de Calidad	33%
Evaluación del Área	32%

Fuente: Mapa de Competitividad

Área de comercialización

La Casa del Retal en la actualidad se caracteriza por tener una fuerza de venta motivada y empoderada empíricamente en el punto de venta de la calle, para generar los mayores ingresos de la empresa, sin embargo no tiene un plan de mercadeo definido y detallado para accionar a través del tiempo. A través del encargado de este punto de venta se logra conocer el perfil del cliente, las estrategias para incursionar con nuevos productos según lo analizado de cada cliente, el mercado en el que compete, información de los competidores y de los precios que manejan.

Por la ausencia de un plan de mercadeo no existe un presupuesto serio para diseñar estrategias y asignar recursos específicos para promocionar la empresa. Tampoco hay un estudio o análisis constante de las tendencias del mercado.

La empresa para la satisfacción del cliente y cumplir sus expectativas, ha realizado entregas domiciliarias en diferentes barrios de la ciudad. Esto demuestra el interés por satisfacer en cierta medida a los clientes y agregar valor a la atención que se presta.

Por otra parte, la empresa en ningún momento ha analizado la posibilidad de realizar exportación, pero sí, importación, teniendo en cuenta que el aglomerado en su mayoría es importado desde otros países de Latinoamérica.

Aunque el área de Comercialización tiene un puntaje total de 19%. La tabla 9, muestra un puntaje de una de las subáreas del 47%, teniendo en cuenta los factores internos de la empresa que la hacen competitiva en esta área. El puntaje total de 19% se debe al porcentaje del 0% en la otra de las subáreas que se refiere a los vínculos de exportación que tiene la empresa.

Tabla 9. Evaluación de comercialización

4. Comercialización	Evaluación
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	43%
B. Mercado Nacional: Servicios	33%
C. Mercado Nacional: Distribución	60%
Evaluación de la Sub-Área	47%
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	0%
E. Mercado Exportación: Producto	0%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	0%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	0%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	0%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	0%
Evaluación de la Sub-Área	0%
Evaluación del Área	19%

Fuente: Mapa de Competitividad

Área de contabilidad y finanzas

La empresa no cuenta actualmente con un sistema contable para generar informes oportunos y suficientes para la rápida toma de decisiones, lo que hace que los estados financieros no estén en un tiempo prudente para analizar la situación de la misma, sin embargo, se realiza estado de resultados y balance general.

Aunque no existe un sistema para definir los costos constantemente, la empresa tiene claro sus costos a través de tablas en Excel, con promedios muy aproximados a los que resulten en cada compra, lo que permite definir precios bases.

En cuanto a la administración financiera aunque existen unos indicadores financieros, como capital de trabajo neto operativo, nivel de endeudamiento, margen de rentabilidad y palanca de crecimiento, para identificar las

debilidades de la empresa, no hay presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, punto de equilibrio y otros indicadores. La rentabilidad de cada material es conocida, aunque varía según el movimiento de los precios que se fijan en las negociaciones con los clientes, sin embargo, no hay una evaluación de la rentabilidad del activo, por lo tanto, es desconocido y esto afecta la toma de decisiones importantes.

La empresa en el momento está registrada en el Régimen Simplificado por lo tanto no es necesario conocer el calendario tributario y las normas que rigen a las sociedades, lo cual explica el porcentaje calificado para el numeral C de la Evaluación de contabilidad y finanzas. Ver tabla 10.

Tabla 10. Evaluación de Contabilidad y Finanzas

5. Contabilidad y Finanzas	Evaluación
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	39%
B. Administración Financiera	35%
C. Normas Legales y Tributarias	16%
Evaluación del Área	33%

Fuente: Mapa de Competitividad

Área de recursos humanos

En cuanto a la organización jerárquica de la empresa se puede visualizar que existen vacíos para la definición correcta en la toma de decisiones y el correcto direccionamiento de la misma, sin contar aun con un organigrama y unas líneas de autoridad y responsabilidad, tampoco tiene un manual de procedimientos creado para llevar a cabo cada uno de los procesos operativos y de selección de personal. A su vez no hay un programa de capacitaciones para el personal de La Cada del Retal que permita mejorar su conocimiento y la innovación en la industria del mueble según las tendencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación en ocasiones se hace difícil por la falta de las líneas conocidas de manifestación de la información, generando un desenfoco a la hora de comunicar entre el mismo personal las situaciones a mejorar, las noticias en cambios de precios o material para los mismos clientes, lo que dificulta un buen clima laboral y la pérdida de interés del personal en ocasiones por mejorar lo que existe.

El personal con el cual cuenta la empresa se especializa por tener unos valores talentosos, deseo de superación, creatividad y una productividad efectiva para lo que se lleva a cabo en cuanto a producción, este talento podría decirse que es el mayor recurso de La Casa del Retal, por el conocimiento aunque empírico, básico y de nivel alto acerca del uso de las herramientas, maquinas, manejo del material, ebanistería y otros.

Por lo anterior, la seguridad social y los requisitos legales son importantes para la empresa, por lo cual el personal laboral está vinculado a los diferentes programas que exige la norma en cuanto a salud, pensión, cajas de compensación y los demás. Se le brindan de igual forma los implementos de seguridad como los son: tapones, tapa bocas y gafas. La tabla 11 muestra en el numeral D. Salud y Seguridad Industrial, el porcentaje de participación que tiene como uno de los mejores calificados.

Tabla 11. Evaluación de Recursos Humanos

6. Recursos Humanos	Evaluación
A. Aspectos Generales	40%
B. Capacitación y Promoción del Personal	49%
C. Cultura Organizacional	32%
D. Salud y Seguridad Industrial	41%
Evaluación del Área	41%

Fuente: Mapa de Competitividad

Área de gestión ambiental

Actualmente para la empresa enfocarse en el tema ambiental en cuanto a: diseño de la planta conforme a regulaciones, normas ambientales internas y externas, administración del desperdicio y otros, resulta una inversión de tiempo y estudio que no tiene.

La empresa actualmente cuenta con maquinaria que realiza la extracción de la viruta del aglomerado que resulta de cada corte, como en cualquier lugar, se realiza la recolección de esta y se entrega en los carros de empresas varias. Esto es importante e cuanto a la gestión ambiental que practica en el local comercial.

No existen documentos, ni programas que consideren la gestión ambiental de manera correcta y estipulada legalmente. La tabla 12 muestra la deficiencia que esto implica para esta área y su baja participación porcentual.

Tabla 12. Evaluación de Gestión Ambiental

7. Gestión Ambiental	Evaluación
A. Política Ambiental de la Empresa	15%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	20%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	20%
D. Administración del Desperdicio	20%
Evaluación del Área	19%

Fuente: Mapa de Competitividad

Área de sistemas de información

La empresa cuenta con un programa sofisticado de corte de laminas, llamado Cutmaster 2D, software adquirido libremente desde un sitio web; el cual al ingresar las medidas necesitadas, este despieza la lamina de una forma eficiente con la capacidad de buscar el máximo ahorro en la lamina y el menos

desperdicio de material, de acuerdo a las líneas de corte que identifique el programa de tal manera se realiza el corte de la lamina, usado en su mayoría para varios cortes de una lamina y para fabricación.

Sin embargo, aunque existe este programa para el área de producción no existe un sistema base que cubra el funcionamiento de todo lo que sucede en la empresa, como el ingreso de pedidos, ordenes de producción, entradas y salidas del local comercial del material, comprobantes de egreso, entre otros.

Esto hace que la información en cuanto a varias situaciones no sea oportuna y en muchas ocasiones confiable. Por todo lo anterior, en la tabla 13 se puede observar la calificación porcentual baja que recibe esta área.

Tabla 13. Evaluación de Sistemas de Información

8. Sistemas de Información	Evaluación
A. Planeación del Sistema	32%
B. Entradas	20%
C. Procesos	20%
D. Salidas	28%
Evaluación del Área	26%

Fuente: Mapa de Competitividad

8.1.3. Análisis DOFA

El análisis DOFA recoge en su mayoría los resultados encontrados en el diagnóstico anteriormente realizado. Por lo tanto, este se utiliza como instrumento para el diseño de los objetivos, estrategias y metas de La Casa del Retal de tal forma que garanticen la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 14. Análisis DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de definición de objetivos específicos y plan estratégico • El área para la fabricación, producción y atención del cliente no es suficiente • Falta de capacitación empresarial en los dueños • Falta de direccionamiento y responsables en cada área • Incertidumbre en el abastecimiento del material • Local ubicado en un segundo nivel • Falta de ordenamiento en los procedimientos de fabricación • Falta de comunicación interna entre los trabajadores en cuanto a políticas de orden • Falta de mantenimiento preventivo para la maquinaria pesada • Compras no planificadas • Falta de negociaciones con proveedores para el abastecimiento de material • No hay programa de contabilidad que registre diariamente los ingresos y egresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores dispuestos y talentosos en su área correspondiente • Relaciones estratégicas para adquisición de tapas aglomeradas • Maquinaria y herramienta de buena calidad para prestar los servicios y fabricar muebles • Punto de venta en la calle para captar el cliente y atenderlo en el local comercial • Conocimiento básico del uso del material y herramientas para innovar y fabricar productos de la industria del mueble • La empresa utiliza las comparaciones con los mayores competidores para definir precios • La empresa tiene definido un objetivo de ventas • Estrategia de lo específico a lo general, el corte a la medida del cliente • Fabricación de muebles según diseño y especificaciones del cliente.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda, poca oferta a nivel metropolitano • Competidores dirigidos en su mayoría a lo general y no a lo específico del cliente • Ampliación a mercados sin oferta como corregimientos de Medellín y otros • Tendencias en innovaciones para la industria del mueble en aglomerados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la tecnología avanzada para corte de material a costos muy altos • Local ubicado en un Centro Industrial con horarios restringidos para la comercialización libre en horas extensas • Los proveedores comercializan el producto y tienen cierto monopolio en el mercado, controlando los precios. • Situación inestable en el punto de venta en la calle por controles de la Subsecretaría Defensoría de Espacio Público, en la ocupación indebida del mismo.

Fuente: Elaboración propia

El análisis DOFA es de vital importancia como parte estratégica del direccionamiento ya que ha este se atribuye el origen de las ideas y medida a tomar para enfrentar el mercado, desde lo interno hacia lo externo.

Esta metodología de estudio en La Casa del Retal permitió evidenciar claramente las ventajas competitivas que tiene frente a sus competidores y como a través de estas ha logrado un crecimiento desde el inicio de sus actividades. Sin embargo, esta ventaja se debe potencializar a través de estrategias dirigidas a incrementar el valor agregado que se genera a través de la ventaja.

La tabla 14, contiene la matriz DOFA de La Casa del Retal, los dos primeros cuadros indican las debilidades y fortalezas, las cuales están relacionadas con las ventajas y desventajas que la empresa posee a nivel interno, por lo tanto, son situaciones que se pueden cambiar y de las cuales tiene control, las debilidades se pueden volver fortalezas. Los dos cuadros siguientes muestran las oportunidades y amenazas de la empresa, las cuales están caracterizadas por ser situaciones externas que no se pueden controlar, porque no dependen de la empresa a corto o mediano plazo, esto significa que a largo plazo las amenazas se pueden convertir en oportunidades.

8.1.4. Análisis financiero de la empresa

La Casa del Retal actualmente cuenta con los estados financieros del segundo y tercer trimestre de año 2012, los cuales fueron realizados de forma no profesional, teniendo en cuenta la baja experiencia de los involucrados y una base contable muy básica para llevarlos a cabo. Es importante mencionar que la empresa inicio sus actividades en el local comercial el 26 de abril de 2012, estos cinco días que permanecieron hasta iniciar el mes de mayo, también fueron contabilizados, teniendo en cuenta que la empresa a partir de ese día

comenzó a registrar sus ventas diarias, sus gastos y pago a proveedores. Ver tabla 15.

Posterior al análisis financiero de la empresa con los datos reales del segundo y tercer trimestre del 2012, se proyectaron los estados financieros del 2012, ver tabla 21.

Tabla 15. Balance General La Casa del Retal

Balance General		
	2do Trimestre	3er Trimestre
Activos Corrientes	17.407.493	18.327.051
Caja	274.070	2.075.289
Bancos	1.673.271	1.271
CxC clientes	374.000	2.500.000
CxC varios	864.000	504.500
Inventario	14.222.152	13.245.991
Activos No Corrientes	22.655.797	23.145.539
Maquinaria y equipos	18.487.853	18.487.853
Inversión bienes ajenos	459.800	459.800
Muebles y enseres	2.276.000	2.276.000
Herramientas	1.956.400	2.458.700
Depreciación acumulada	-524.256	-536.814
Total Activos	40.063.290	41.472.590
Pasivos Corrientes	10.768.000	10.564.600
Proveedores	3.208.000	5.704.600
CxP a terceros	7.560.000	4.860.000
Pasivos No Corrientes	6.775.771	6.343.258
Acreedor Bancolombia	6.775.771	6.343.258
Total Pasivos	17.543.771	16.907.858
Aportes efectivo	16.900.000	16.900.000
Aportes equipos y herramientas	1.750.000	1.750.000
Aportes material laminas	5.000.000	5.000.000
Utilidad ejercicios	-1.130.481	2.045.213
Utilidad ejercicios anteriores		-1.130.481
Total Patrimonio	22.519.519	24.564.732
Total Pasivo + Patrimonio	40.063.290	41.472.590

Fuente: La Casa del Retal

Según la tabla 16, el total de los activos aumentaron de un periodo a otro el 3,52%, esto debido al aumento en los activos corrientes del 5,28% por movimientos positivos en la caja y cuentas por cobrar, considerando que la empresa posterior a su formalización captó nuevos clientes, incremento sus ventas y de igual forma la caja obtuvo una amplitud considerable, teniendo en cuenta que aumento 657%. Por otra parte, los activos no corrientes aumentaron el 2,16%.

Tabla 16. Análisis Horizontal Balance

Balance	2° T	3° T	Var.	Análisis Horizontal
Activos Corrientes	17.407.493	18.327.051	919.558	5,28%
Activos No Corrientes	22.655.797	23.145.539	489.743	2,16%
Total Activos	40.063.290	41.472.590	1.409.300	3,52%
Pasivos Corrientes	10.768.000	10.564.600	-203.400	-1,89%
Total Pasivos	17.543.771	16.907.858	-635.913	-3,62%
Total Patrimonio	22.519.519	24.564.732	2.045.213	9,08%
Total Pasivo + Patrimonio	40.063.290	41.472.590	1.409.300	3,52%

Fuente: La Casa del Retail

Los pasivos disminuyeron de un periodo a otro el 3,62%, lo que genera que el nivel de endeudamiento se reduzca pasando del 44% al 41 %, dato importante para la estructura de pasivos, considerando que una empresa pequeña debe tener un bajo nivel de endeudamiento por lo menos no mayor al 30%, esto fue gracias a que las cuentas por pagar a terceros disminuyeron el 35,71%.

El patrimonio aumentó el 9,08%, debido a la utilidad positiva que se generó en el tercer trimestre contrario a la del segundo trimestre que dio pérdida.

En el estado de resultados, el método que se utilizó para hallar el costo de la mercancía vendida (CMV) fue el juego de inventarios, al final del segundo

trimestre se realizó un inventario en el almacén identificando el inventario final y el inicial del próximo mes o trimestre. Por lo anterior, este valor no se presenta para cada uno de los meses lo que hace difícil el análisis vertical y horizontal considerando que los datos del mes de abril no son completos. Sin embargo según lo observado en el análisis vertical de cada periodo se puede decir que los porcentajes de participación tienen cierta cercanía proporcional a lo que se vendió y el costo de la mercancía, por lo tanto se realiza el análisis con promedios. Ver tabla 17.

Tabla 17. Estado de Resultados La Casa del Retal

Estado de Resultados		
Periodos	2º Trimestre	3º Trimestre
Ventas	39.788.450	51.922.000
Costo de la Mercancía Vendida	26.676.048	31.227.561
Utilidad Bruta	13.112.402	20.694.439
Gastos Operacionales y Administrativos	13.368.076	17.707.425
Depreciación	524.256	536.814
Utilidad Operacional	-779.930	2.450.200
Egresos no operacionales	350.551	404.987
Intereses	350.551	404.987
Utilidad Antes de Impuestos	-1.130.481	2.045.213
Utilidad Neta	-1.130.481	2.045.213

Fuente: La Casa del Retal

Según la tabla 18. el promedio de participación del CMV sobre ingresos es del 64% lo que implica que hay una utilidad bruta del 36%, un porcentaje significativo pero lejano a lo realmente necesario para el buen cubrimiento de las demás cuentas, esta participación de utilidad bruta debería llegar a un 40% por lo menos, se puede observar que los gastos operacionales y administrativos alcanzaron el mismo porcentaje de participación, para el caso del tercer trimestre este porcentaje de participación fue positivo dejando utilidad neta y con una participación del 4%, caso contrario en el segundo trimestre que genero una perdida y una participación del -3%.

Según las variaciones del análisis horizontal presentadas en la tabla 19, hubo un crecimiento en las ventas considerable del 30,5% esto debido a la falta de ventas registradas del mes de abril, pero adicional al aumento de clientes y de productos, en este trimestre se intensificó los pedidos de fabricación de modulares y de puertas, lo que se suma a este incremento en las ventas.

Tabla 18. Análisis Vertical Estado de Resultados

Periodos	2º Trimestre	Análisis Vertical	3º Trimestre	Análisis Vertical
Ventas	39.788.450	100%	51.922.000	100%
Costo de la Mercancía Vendida	26.676.048	67%	31.227.561	60%
Utilidad Bruta	13.112.402	33%	20.694.439	40%
Gastos Operacionales y Administrativos	13.368.076	34%	17.707.425	34%
Depreciación	524.256	1%	536.814	1%
Utilidad Operacional	-779.930	-2%	2.450.200	5%
Egresos no operacionales	350.551	1%	404.987	1%
Intereses	350.551	1%	404.987	1%
Utilidad Antes de Impuestos	-1.130.481	-3%	2.045.213	4%
Utilidad Neta	-1.130.481	-3%	2.045.213	4%

Fuente: La Casa del Retail

Tabla 19. Análisis Horizontal Estado de Resultado

Periodos	2º Trimestre	3º Trimestre	Análisis Horizontal
Ventas	39.788.450	51.922.000	30,50%
Costo de la Mercancía Vendida	26.676.048	31.227.561	17,06%
Utilidad Bruta	13.112.402	20.694.439	57,82%
Gtos Operacionales y Administrativos	13.368.076	17.707.425	32,46%
Depreciación	524.256	536.814	2,40%
Utilidad Operacional	-779.930	2.450.200	214,16%
Egresos no operacionales	350.551	404.987	15,53%
Intereses	350.551	404.987	15,53%
Utilidad Antes de Impuestos	-1.130.481	2.045.213	280,92%
Utilidad Neta	-1.130.481	2.045.213	280,92%

Fuente: La Casa del Retail

La utilidad neta de igual forma tuvo un aumento significativo considerando el cambio positivo de un periodo a otro, un aumento del 280,92% le genero a la empresa una utilidad importante para iniciar el próximo trimestre, esto debido al incremento en las ventas y la buena gestión de compras que se realizo. En el segundo trimestre aunque las ventas fueron menores, la participación del costo de la mercancía fue mayor, para el tercer trimestre por el contrario las ventas fueron mayores y el porcentaje de participación del CMV fue menor pasando de un periodo a otro de 67% al 60%. Ver anexo 3 y 4. Estado de resultados detallado.

Análisis de indicadores

Los indicadores que se tomaron en cuenta para realizar el análisis financiero fueron de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y crecimiento, los cuales muestran el estado de la empresa según los movimientos que realizan. La tabla 20, muestra claramente el efecto que se dio por los cambios de un periodo a otro, en el aumento de las ventas, utilidad neta, activos, pasivos y patrimonio.

La rentabilidad del patrimonio (ROE) en el segundo trimestre fue negativo, sin embargo para el tercer trimestre fue positivo, -3,46% y 9,97%, respectivamente, esto se dio por el aumento en los ingresos y del patrimonio, en el margen operacional se observa la misma situación, -1,96% y 4,72%, respectivamente.

En cuanto a los indicadores de liquidez se puede decir que la empresa posee buenos movimientos de efectivo, logrando una razón corriente por encima del punto de equilibrio que se traduce en mayor a uno (1), 1,62 y 1,73, segundo trimestre y tercer trimestre, respectivamente, esto quiere decir que los activos líquidos de la empresa tienen la capacidad de cubrir las obligaciones.

En cuanto al capital de trabajo neto operativo la empresa registró una disminución de un periodo a otro, lo que significa una mejor gestión en el manejo de inventario y de proveedores, considerando la reducción que se

observa en el balance general y que representa una variación porcentual de -6,86% en inventarios, en cuanto a los proveedores para el tercer trimestre la empresa realizó nuevas negociaciones con los proveedores, ampliando el plazo de la cuentas por pagar de 15 días a 30 días.

El nivel de endeudamiento se redujo, esto muestra que la empresa realizó abonos importantes a las deudas que tenía con terceros, lo que representa un indicador de endeudamiento más eficaz, pero todavía por mejorar.

La Palanca de crecimiento permite determinar que tan atractivo es para una empresa crecer. Aunque la empresa reporta unos datos positivos en el tercer periodo, esto no significa que la empresa pueda sostenerse en el tiempo o que pueda crecer inmediatamente, considerando la demanda del mercado, pues claramente se evidencia un indicador de crecimiento negativo para crecer. La palanca de crecimiento que en su punto de equilibrio debe ser mayor a uno (1), este represente en la empresa el 0,24. Este dato es importante para que la empresa no tome decisiones de crecer sino más bien de mejorar los procesos que ya tiene, fidelizar la clientela actual y aplicar herramientas de gestión. (García, 2003).

Tabla 20. Indicadores Financieros La Casa del Retail

Indicadores	2º Trimestres	3º Trimestre
Indicadores de Rentabilidad		
ROE	-3,46%	9,97%
Margen Operacional / Ebitda	-1,96%	4,72%
Indicadores de Liquidez		
Razón Corriente	1,62	1,73
Capital de Trabajo Neto Operativo	\$ 11.388.152	\$ 10.041.391
Indicadores de Endeudamiento		
Nivel de Endeudamiento	44%	41%
Indicadores de Crecimiento		
Productividad KTNO	29%	19%
Palanca de Crecimiento	-0,07	0,24

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estado financieros proyectados 2012

Estado de resultados proyectado	
	2012
Ventas	\$ 175.428.000
Costo de la mercancía vendida	\$ 104.746.240
Utilidad bruta	\$ 70.681.760
Gastos operacionales y administrativos	\$ 59.645.520
Depreciación	\$ 2.322.255
Utilidad operacional	\$ 8.713.985
Intereses	\$ 1.128.600
Utilidad antes de impuesto	\$ 7.585.385
Utilidad neta	\$ 7.585.385
Balance general proyectado	
Activos corrientes	\$ 31.280.573
Caja	\$ 6.066.926
Bancos	\$ 677.447
CxC clientes	\$ 12.262.800
CxC varios	\$ 1.500.000
Inventario	\$ 10.773.400
Activos no corrientes	\$ 22.650.298
Maquinaria y equipos	\$ 18.487.853
Muebles y enseres	\$ 2.276.000
Herramientas	\$ 4.208.700
Depreciación acumulada	-\$ 2.322.255
Total activos	\$ 53.930.871
Pasivos corrientes	\$ 17.018.748
Proveedores	\$ 15.018.748
CxP a terceros	\$ 2.000.000
Pasivos no corrientes	\$ 5.676.738
Acreedor Bancolombia	\$ 5.676.738
Total pasivos	\$ 22.695.486
Patrimonio	
Capital	\$ 23.650.000
Utilidad del ejercicio	\$ 7.585.385
Total patrimonio	\$ 31.235.385
Total pasivo + patrimonio	\$ 53.930.871

Fuente: Elaboración propia basada en información financiera de la empresa

8.1.5. Análisis del entorno económico

En el año 2013 la situación económica actual en Colombia podría presentarse estable de acuerdo a los movimiento financieros que hagan las grandes potencias actuales y las porvenir, esto se ve reflejado en la estabilidad que se observa en cuanto a las diferentes tasas del mercado, hay una gran expectativa por las inversiones extranjeras que harán los grandes inversionistas mundiales, las inversiones apuntan a mantener una tendencia similar a la que se dio en 2012. Sin embargo, el clima político, tanto en Colombia como en el mundo, puede generar cambios importantes que afecten el desempeño de los mercados en el nuevo año.

El entorno económico para una de la ciudades destacadas en la economía Colombiana, como Medellín la actora de varios instrumentos informativos a nivel mundial y presentada como ciudad innovadora y de negocios, representa puntos positivos para las Mipymes de la ciudad, generando mayor comercialización y capacidad de negociar.

Según un informe de la dirección de investigaciones económicas y estrategias del Grupo Bancolombia, para este año se percibirá el siguiente ambiente económico y los resultados esperados serán: (Briceño, 2013 un año de estabilidad económica con volatilidad política, 2013)

El crecimiento de la economía colombiana podría resultar más alto que el promedio de 4,5% esperado por los analistas, debido a que, en un año previo a elecciones, es altamente probable que las inversiones del Gobierno superen lo esperado, con especial relevancia del plan de viviendas y los proyectos de obras públicas programados por un total de \$40 billones.

A ello se suma el mayor presupuesto de inversión de Ecopetrol, cercano a \$10 mil millones de dólares en 2013; los \$14 mil millones de dólares que se espera ingresen este año por Inversión Extranjera Directa, así como el efecto gradual

de impulso a la economía por las rebajas en tasas de interés que realizó el Banco de la República en 2012.

No obstante, posibles noticias negativas provenientes de un entorno político más agitado, en medio de un ambiente preelectoral y con las negociaciones de paz, ganando protagonismo, podrían tener un impacto a la baja en las expectativas de crecimiento económico, y generarían un menor apetito por inversiones riesgosas.

El entorno político latinoamericano también puede generar cambios positivos o negativos en el apetito por riesgo de los colombianos. Para Latinoamérica se esperan crecimientos muy similares a los esperados para Colombia (4% en promedio), sin embargo es importante estar atentos ante cambios que generen sorpresas, como los que podrían provenir de la evolución de la salud del presidente Chávez en Venezuela, de la evolución de las políticas cada vez más controvertidas de la presidenta Rousseff en Brasil, y de las medidas que tome el nuevo Presidente de México.

La tendencia bajista en las tasas de interés locales se espera que se mantenga al comienzo de 2013 gracias a los efectos de la reforma tributaria, el apetito por riesgo de inversionistas internacionales, la disminución de la inflación y las mejoras en las finanzas públicas, lo que estará favoreciendo a las inversiones en acciones y en bonos de largo plazo. Para la segunda mitad del año, la mejor actividad económica y un incremento en la inflación ocasionarían que aumente la probabilidad de subidas en la tasa de interés de corto plazo.

El papel del Banco de la República seguirá siendo clave. Un primer evento importante será la elección de dos nuevos integrantes de su Junta Directiva, de quienes se espera que mantengan la independencia y ortodoxia que ha caracterizado a esta institución, y que ha sido un factor clave para que se tengan tasas de inversión superiores al 20% del PIB en los últimos años. Dados los altos flujos de petrodólares que han entrado y probablemente

seguirán entrando en 2013, la intervención cambiaria del Banco de la República será clave para que la TRM no descienda por debajo de \$1.750.

El desempeño de la renta fija en 2013 no debería ser tan positivo como en 2012, cuando las tasas de interés de los Bonos del Gobierno-TES con vencimiento en 2024 descendieron de 7,6% a 5,7% (190 puntos básicos), con lo que el fondo Renta TES tuvo un rendimiento superior a 12% EA en el año. Para 2013 se esperan rendimientos levemente por debajo de 6%, probablemente concentrados en los primeros meses del año.

Además de los efectos de la reforma tributaria, las buenas finanzas del Gobierno y las aún bajas expectativas de crecimiento económico en Colombia, que permitirían que en el primer semestre se den nuevas bajas en las tasas de interés de los bonos de largo plazo, existe una alta probabilidad de una mejora en la calificación crediticia internacional del país. Sin embargo, en el segundo semestre las tasas de interés de los bonos de 2024 deberían frenar la tendencia bajista debido a una posible incertidumbre política en el país, mayores tasas de interés de los Bonos del Tesoro Americano originadas en una recuperación de la economía estadounidense, y un crecimiento económico en Colombia más acelerado como consecuencia de la mayor inversión pública.

Las principales empresas listadas en la bolsa colombiana han mantenido su buen desempeño. El crecimiento de sus utilidades, sumado a las menores tasas de interés, generó que el índice de la bolsa (COLCAP) presentara un excelente desempeño en 2012 al subir un 16,6%.

Se mantiene la expectativa de una recuperación tímida de las economías desarrolladas y una mejora en el desempeño de los países emergentes. Se empiezan a ver mejoras en la economía de Estados Unidos, que contribuyen a aminorar los efectos de los problemas europeos. 2013 es un buen año para apostar a las acciones europeas, pues muchas de sus empresas derivan la mayor parte de sus ingresos por ventas en otros mercados en crecimiento. En

Asia hay creciente optimismo por los nuevos gobiernos en China y Japón, que promoverían nuevos estímulos a sus economías.

En productos básicos se mantiene el optimismo en los bienes no agrícolas, entre los que se destaca el oro, pues se espera que se mantengan el dólar débil y la política monetaria expansionista mundial. En 2013 se buscará mantener la exposición de los portafolios administrados en títulos de Renta Fija de países emergentes o de empresas mundiales de alto rendimiento.

En renta variable de países desarrollados se buscarán sectores más sensibles al ciclo económico, tales como: tecnología, financiero e industrial. También se preferirán inversiones en acciones de países emergentes, donde se espere una aceleración en su crecimiento económico, entre los que se destacan China, India y México.

8.1.6. Análisis del entorno sectorial

La Casa del Retal se encuentra ubicada en el sector comercial de la economía Colombia, el cual está definido como: Prestación de servicio, distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes tanto, a nivel nacional como internacional. El cual hace fusión con el sector servicios dentro del sector de la construcción, al tratarse de bienes o productos que están estrechamente relacionados con este sector como lo es la madera aglomerada, la cual es usada en la industria del mueble que hace parte del sector de la construcción específicamente en la construcción de edificaciones. En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc. (Giraldo, 2002) (Departamento Nacional de Planeación, 2009)

El sector comercial tiene un amplio contenido dándole prioridad al desarrollo de los pequeños y medianos empresarios con facilidades y recursos para fomentar la labor de servicios. Este representa la principal fuente de empleos en la economía local. Este sector se ha diversificado y ha adquirido nuevas tendencias (Nuevos diseños de modulares livianos y sofisticados para nuevas tecnologías, piezas individuales para ser ensambladas por el consumidor) para lograr un desarrollo económico, integrado y acelerado; capaz de propiciar un aumento en el número de empleos creados. Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresito, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional. (Departamento Nacional de Planeación, 2009)

La Casa del Retal al hacer parte del sector comercial impulsa la parte productiva de la economía Colombiana, fortaleciendo la relación entre la oferta y la demanda, con información de precios y características del producto que viene desde el sector de la producción y la transformación.

Según un estudio e investigación realizado por la Embajada de España en Colombia, se han identificado algunas variables que describen el entorno del sector en la actualidad, como: (Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia)

El comercio interno de Colombia se ha caracterizado por ser un sector muy heterogéneo, en el que se ha venido produciendo un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales hasta la incorporación de una tecnología comercial adaptadas a la evolución del mercado. El incremento de los niveles de ingreso disponible, la recomposición de los gastos familiares, la mayor urbanización, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la disminución del tamaño de la familia, la penetración de los medios de comunicación masivos, etc., han supuesto un cambio profundo en los hábitos de compra del consumidor colombiano.

Además afirma que estos cambios se ven reflejados en la gran cantidad de supermercados, los cuales ofrecen una alta variedad de productos segmentados por líneas, como elementos para oficina, regalos, ferretería, artículos para el hogar, calzado y vestuario entre otros; y teniendo como ventaja competitiva, el precio y la amplitud de oferta. Esta evolución ha significado un mayor poder de negociación de los distribuidores frente a los fabricantes, que se expresa entre otras cosas en los denominados productos con marca del distribuidor, en la negociación de los espacios de venta de los productos, condiciones de pago, etc., alterando, y en algunos casos invirtiendo, la relación tradicional de poder del fabricante sobre el distribuidor.

Sin embargo, la tendencia modernizadora de la estructura económica colombiana, con el desarrollo del sector terciario, y específicamente del comercial no está exenta de problemas. Los altísimos costos financieros, la insuficiencia de créditos “baratos”, los altos niveles de tributación, las elevadas tarifas de servicios públicos, el aumento constante del contrabando y la falta de mano de obra calificada, hacen que el sector comercial se vea constantemente amenazado e impedido en su avanzada modernizadora.

El desarrollo del comercio y la baja generación de empleo de los otros sectores de la economía han hecho que en el comercio se desarrolle un amplio sector informal de bajos ingresos y condiciones laborales ilegales.

El sector de la distribución minorista en Colombia, también ha tenido cambios, siendo de los más positivos la incorporación de una perspectiva comercial frente a una visión preponderantemente de distribución física. Los empresarios minorista se estarían viendo obligados a utilizar todos los instrumentos a su alcance para la captación y mantenimiento de la clientela. El esfuerzo comercial de la empresa minorista en un entorno competitivo consistirá en el diseño y oferta de un servicio minorista, en una localización conveniente (distribución), con unos precios determinados y transmitiendo al mercado información que facilite y/o incentive su consumo (comunicación).

En los últimos dos años el sector de comercio ha generado 710.000 nuevos puestos de trabajo y se destaca que esta actividad lidera hoy la generación de nuevas fuentes de empleo en todo el país. El comercio ha sido fundamental para que las Mipymes colombianas puedan vender más productos dentro del mercado interno, este sector juega un papel fundamental para generar bienestar a los colombianos. (Briceño, Economía, 2012)

Es importante para este sector seguir trabajando en estrategias de formalización laboral y empresarial, así como en seguir usando el comercio como plataforma para el incremento de las ventas de las empresas colombianas. En la actualidad hay una agilización en la política comercial, a las medidas para impulsar el desarrollo empresarial, a la confianza inversionista y a los avances macroeconómicos, entre otros factores, Colombia es el país de América Latina que mejor ha sabido resistir los embates de la crisis de la economía mundial. (Briceño, Economía, 2012)

Por otro lado, en cuanto al sector de la construcción al cual van dirigidos los productos y servicios de La Casa del Retal, en la actualidad las cifras presentadas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), con respecto a la generación de empleo en este sector creció el 2% en el mes de agosto de 2012, lo que quiere decir que se sigue incrementando el número de puestos de trabajo que aporta el sector al país. Sin embargo, esta cifra es la menor registrada en los últimos dos años, ya que en promedio, el crecimiento de este indicador ha sido de 12% durante el periodo 2010 - 2012. (Camara Colombiana de la Construcción, 2012)

En la ciudad de Medellín hay grandes expectativas para este año contando con sus proyecciones para la construcción, en la actualidad la inversión del ente central para la ejecución de las obras sociales y de infraestructura para el 2013 equivale al 82% del total del Presupuesto Municipal de Medellín. Esto significa la llegada de casa de interés social, las cuales requieren de la industria del mueble, en mayor cantidad la del aglomerado para las terminaciones en los

acabados de las casas, generando mayores posibilidades para la venta de los productos. (Alcaldía de Medellín, 2012)

Además de esto a nivel nacional, el sector de la construcción tiene buena cara y presenta resultados positivos para la economía del país. Así los buenos resultados que presentó la economía colombiana en el 2011 y el despegue de sectores como la construcción hicieron reevaluar a la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Anif, sus proyecciones sobre el crecimiento del país en 2012 y 2013. En particular, la Asociación considera que el sector líder de 2012 seguirá siendo la minería, pero el de la construcción finalmente retomará sus puestos de avanzada. (El País, 2012)

8.1.7. Áreas a intervenir

El plan de mejoramiento tiene como objetivo mejorar el desempeño de las áreas con deficiencias descubiertas por lo tanto necesitan intervención para el correcto funcionamiento de la empresa y la buena administración para el sostenimiento de la misma en el tiempo, las siguientes áreas:

- Área de Producción y Operaciones
- Área de Comercialización
- Área de Contabilidad y Finanzas
- Área de Recursos Humanos

8.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El direccionamiento estratégico orienta las acciones que se deben realizar en cada una de las áreas dentro del plan de mejoramiento, de tal forma que sirva de brújula para la correcta gestión de la empresa. Los planes serán estructurados de la siguiente manera: Ver tabla 22.

Tabla 22. Planes por áreas

Plan de Mercadeo	Área de Comercialización
Plan de Producción y Operaciones	Área de Producción y Operaciones
Plan de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos
Plan Financiero	Área de Contabilidad y Finanzas

Fuente: Elaboración propia

El diseño de cada plan estratégico va dirigido al cumplimiento de un objetivo general para todo el direccionamiento que dejara una iniciativa para el plan de acción de la empresa.

8.2.1. Misión, visión y principios

Misión

Satisfacer las necesidades específicas de los clientes en medida, diseño y calidad entregando un excelente producto y servicio, generando un crecimiento sostenible para el posicionamiento de la marca, expresando el talento en el mercado del aglomerado y la fabricación de muebles para construcciones, oficinas, locales comerciales y hogares.

Visión

Ser reconocidos para el año 2017 en la industria de la madera aglomerada por la calidad en el servicio, ahorro del tiempo y comodidad, a través de productos y servicios económicos y de buena calidad, de tal forma que permita la expansión a otras zonas del Área Metropolitana del Valle de Aburra, con la filosofía y principios del negocio.

Principios

Los principios de la empresa tienen como objetivo construir un ambiente laboral adecuado que permita generar confianza al cliente, desarrollando perfiles profesionales que cumplan con las políticas éticas de la empresa y el objetivo general.

Filosofía

La empresa para el desarrollo de los principios tiene como filosofía, desde la Junta de Socios, Administrador y trabajadores guiarse por la honestidad, responsabilidad, creatividad y la seguridad y protección.

Honestidad: Cualidad que tiene el género humano de ser claro, sincero y congruente con el mismo, hacia otras personas y en todos sus actos.

El personal de la empresa tiene como objetivo dentro de los principios, realizar la atención al cliente con base a los estándares de precios y materiales, ofreciendo cotizaciones reales con el tipo de material presente en el local

Responsabilidad: Adquirir el compromiso de actuar, con consecuencia ante cualquier situación de la vida. Cumplir y asumir, los compromisos que uno adquiere por convicción propia, o por situaciones de la vida.

El personal de la empresa tiene como objetivo dentro de los principios, cumplir con los horarios de trabajo, fechas de entrega de pedidos, registro de ventas, uso de los materiales, solicitud de los materiales, uso de protecciones para realizar operaciones, organización y limpieza del lugar de trabajo

Creatividad: Es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

El personal de la empresa tiene como objetivo dentro de los principios, generar nuevas ideas como soluciones a diseños traídos por los clientes, así mismo crear opciones para ellos, se debe identificar con este valor con mayor proporción como parte del valor agregado de la compañía. (Marco Ético para la Participación Ciudadana, 2012)

Seguridad y Protección: Cotidianamente se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. La protección es un cuidado preventivo ante un eventual riesgo o problema

El personal de la empresa tiene como objetivo dentro de los principios, realizar todos los procedimientos de servicios y producción con las protecciones indicadas como: Gafas, Tapa oídos, Tapa bocas; con el cuidado máximo en el uso de la maquinaria pesada y herramientas.

8.2.2. Objetivos estratégicos y estrategias.

Objetivo Estratégico

Garantizar la sostenibilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo en el mercado.

Estrategias

- Crear el plan de mercadeo, producción y operaciones, recursos humanos y financiero.
- Aplicar un cuadro de despliegue estratégico para la visualización de todos los objetivos, estrategias, indicadores y metas.

- Desarrollar la proyección financiera con base a los presupuestos de los planes de direccionamiento, las tasas de crecimiento y los datos históricos de la empresa, proyectado a cinco años.

8.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA

8.3.1. Plan de mercadeo

8.3.1.1. Objetivo general y estrategias

Objetivo General

Incrementar las ventas a través de clientes potenciales y la fidelización de los clientes existentes.

Estrategias:

- Garantizar la rapidez en la entrega de los productos, clasificando los pedidos de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Ofrecer los productos y servicios de la empresa a través del Telemercadeo, llamando a carpinterías y ebanisterías de la ciudad de Medellín
- Destinar un área de espera para el cliente con comodidades básicas (sillas, agua y tinto), principalmente para los clientes que desean cotizaciones de puertas, gabinetes, closets y modulares con diseños propios del cliente, además para los clientes que esperan cortes más amplios y de mas ocupación.
- Entregar regalos corporativos, artículos publicitarios y promocionales (Suvenires), diseñados en la empresa con retales apreciados que están sin

uso, estos tendrán la imagen corporativa de la empresa, entre los artículos están: Escuadras, caja múltiples para tornillos y lápices de carpintero.

- Establecer un plan de bonificación para el personal comercial cuando cumpla la meta mensual de ventas. El plan de bonos mensuales tendrá un valor de \$50.000 pesos por trabajador, exclusivamente para el personal que ejerce la labor comercial de la empresa, estos equivalen a 2,5 diarios SMMLV, que representan una fuente motivacional para el personal y mayor probabilidad en el cumplimiento de la meta en ventas.

8.3.2. Plan de producción y operaciones

8.3.2.1. Objetivo general y estrategias

Objetivo general

Desarrollar procesos de producción y operaciones eficientes en cuanto al orden de pedidos y manejo de inventario que generen reducción de costos.

Estrategias

- Analizar los procesos que se llevan a cabo actualmente en la empresa, paso por paso para prestar los servicios y fabricar los muebles.
- Implementar el manual de procedimientos propuesto en el plan de recursos humanos, dedicando unas horas establecidas para la explicación del mismo, posterior se expondrán impresos en cada una de las áreas.
- Elaborar pronóstico de ventas y compras, basados en los históricos para la correcta disposición de los inventarios y el aprovisionamiento del material de una forma presupuestal.

- Invertir en el 2015 en maquinaria de corte y enchape más sofisticadas y acorde a las necesidades de la empresa para la cantidad de cortes que realiza.

8.3.3. Plan de recursos humanos

8.3.3.1 Objetivo general y estrategias

Objetivo general

Mejorar el bienestar y el ambiente laboral de los trabajadores para optimizar su desempeño y enfocarlos a entregar productos y servicios con alta calidad logrando la fidelización del cliente.

Estrategias

- Definir la estructura organizacional de la empresa y el perfil de cargos.
- Realizar un manual de procedimientos.
- Desarrollar un programa de inducción para los nuevos trabajadores.
- Diseñar un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades del servicio.
- Desarrollar un plan de Bienestar Social para los trabajadores que promueva la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.
- Desarrollar un proceso de selección para el personal necesario que la empresa desea contratar.

8.3.4. Plan financiero

8.3.4.1 Objetivo general y estrategias

Objetivo general

Administrar al máximo nivel los recursos de la compañía, obteniendo la mayor rentabilidad posible, reduciendo eficazmente los costos de la empresa

Estrategias

- Analizar los Estados Financieros actuales con los que cuenta la empresa para evaluar los resultados en la gestión financiera.
- Elaborar un presupuesto de ingresos y egresos, conociendo la capacidad del flujo de caja de la empresa y destinar estos a las inversiones proyectadas.
- Realizar análisis de cuentas en el cierre contable de cada mes para la rápida toma de decisiones
- Gestionar una adecuada financiación para la compra de la maquinaria necesaria para el 2015

8.3.2. Presupuesto direccionamiento estratégico

El presupuesto del direccionamiento permite visualizar la asignación de los recursos a invertir en la empresa en el corto, mediano y largo plazo, para el cumplimiento de las estrategias propuestas y las metas a alcanzar con cada una de ellas. La tabla 23, muestra claramente la asignación de presupuestos para cada uno de los planes planteados y en la tabla se puede observar el

asiento de estos valores en las cuentas del estado de resultados y el balance general.

Presupuesto plan de mercadeo: Se presupuestaron suvenires para los carpinteros, entre los cuales serian escuadras, lápices de carpinteros y cajas múltiples para tornillos. Al igual que el plan de bonificaciones y un área cómoda para los clientes.

Presupuesto plan operaciones: Para el año 2015, se realizará una inversión en dos máquinas, una enchapadora y una circular por valor de \$40.000.000 millones de pesos, las cuales se financiará con un crédito a corto plazo de 12.000.000 y 28.000.000 con recursos propios, de igual forma, para el año 2013 y 2014 se presupuesto la asesoría en levantamiento de procesos y mejoramiento de los actuales.

Esta estructura de financiación se definió de acuerdo al flujo de caja disponible para financiar el 70% de la maquinaria con recursos propios en el año 2015, y el resto accediendo a un crédito con terceros, con los cuales ya existe afinidad y un interés del 0%.

Presupuesto plan de recursos humanos: Se presupuestaron capacitaciones anuales y asesoría en los procesos de selección.

Presupuesto plan financiero: Para todos los años asesoría de un contador público.

Tabla 23. Presupuestos plan estratégico

Presupuesto Plan Estratégico	Estrategia	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuesto Plan De Mercadeo	Suvenir	720.000	720.000	720.000	720.000	1.107.000
	Plan de Bonificaciones	600.000	600.000	600.000	1.200.000	1.800.000
	Área cómoda para el cliente. Muebles y Enseres	750.000				
	Surtido de café y agua para el cliente. Gastos Administrativos	300.000	312.000	324.000	336.000	348.000
Presupuesto Plan De Operaciones	Asesoría en reducción de reprocesos e implementación de manual de procedimientos	250.000	250.000	0	0	0
	Inversión en Maquinaria	0	0	40.000.000	0	0
Presupuesto Plan Recursos Humanos	Inducción al personal	35.000	88.000	141.000	208.000	275.000
	Capacitaciones Anuales	150.000	300.000	500.000	650.000	800.000
	Asesoría proceso de selección	50.000	116.000	186.000	264.000	340.000
Presupuesto Plan Financiero	Contrato Contador	1.800.000	2.040.000	2.280.000	2.520.000	2.760.000
Total Presupuesto Anual		4.655.000	4.426.000	44.751.000	5.898.000	7.430.000
Total Inversión Activos Fijos		750.000		40.000.000		
Total Gastos Administrativos		3.095.000	4.426.000	4.751.000	5.898.000	7.430.000

Fuente: Elaboración propia / Moneda: COP / Proyección: Constante

8.3.3. Cuadro de despliegue estratégico

Los planes tienen objetivos generales, con estrategias claras, que junto con los indicadores y metas cumplen una función de aplicabilidad, control y seguimiento. En la tabla 24 se puede observar la meta por año hasta el 2017 y los indicadores con los cuales se medirá el cumplimiento de las mismas.

Los estados financieros proyectados, se pueden observar en la tabla 27, con el fin de comparar los resultados del cuadro de despliegue, y los indicadores financieros resultantes de estos estados.

8.4. PROYECCIÓN FINANCIERA

La planeación estratégica y el cuadro de despliegue estratégico son puntos de partida para lo que será el sostenimiento de la empresa en un corto, mediano y largo plazo. Las proyecciones se realizaron con base en los datos históricos de la empresa, el presupuesto de los planes de las diferentes áreas y otras tasas, con el fin de conocer la viabilidad de la empresa en cinco años.

Para la proyección de los estados financieros, inicialmente se realizó la proyección de ventas y compras, basada en los indicadores de crecimiento según la inflación, el producto interno bruto (PIB) y el crecimiento que generan las estrategias planteadas. La proyección de las compras se realiza en base a los datos históricos de participación del costo de la mercancía vendida que representa en promedio el 60% sobre los ingresos. Ver tabla 25 y 26. (Departamento Nacional de Planeación)

Tabla 24. Cuadro de despliegue estratégico

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Meta	2013	2014	2015	2016	2017
1. Administrar los recursos para obtener rentabilidad y reducir los costos	1. Evaluación de Estados financieros actuales	ROE	-ROE: 28%	2,5%	17%	25%	27%	28%
		Razón Corriente	-RC: 1,5	1,5	1,5	1,0	1,2	1,5
		Nivel de Endeudamiento	-NE: 43%	48%	48%	50%	43%	43%
	2. Elaborar presupuesto de ingresos y egresos.	Flujo de Caja Libre (FCL)	\$50 mill	\$4 mill	\$15 mill	\$0 mill	\$40 mill	\$50 mill
	3. Evaluación de Cuentas contables mensuales	Margen Operacional	13%	1,5%	5%	8%	10%	13%
	4. Gestión certera de financiación.	Tipo de financiación	(R.P.) Recursos Propios y (C.C.P) Créditos a Corto plazo	RC	RC	RC y CCP	RC	RC

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Meta	2013	2014	2015	2016	2017
2. Incrementar las ventas por medio de clientes potenciales y la fidelización de los clientes existentes	1. Garantizar la rapidez en la entrega de los productos	Tiempo utilizado por el cliente para llevarse el producto	-15 minutos Cortes sencillos - 25 minutos Cortes largos y Cotizaciones de muebles	15 min / 25 min	15 min / 25 min	15 min / 25 min	15 min / 25 min	15 min / 25 min
	2. Ofrecer los productos y servicios de la empresa a través del Telemercadeo	Crecimiento en Ventas	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	3. Destinar un área de espera para el cliente con comodidades básicas	Número de clientes satisfechos	200 clientes mensuales	100	120	140	180	200
	4. Entregar regalos corporativos, artículos publicitarios y promocionales (Suvenires)	Cantidad de artículos entregados	200 anuales	150	150	150	150	200
	5. Establecer un programa de bonificación para el personal comercial cuando se cumpla la meta de ventas mensual, por un valor de \$50.000.	Crecimiento en Ventas	3%	3%	3%	3%	3%	3%

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Meta	2013	2014	2015	2016	2017
3. Desarrollar procesos de producción y operaciones eficientes en cuanto al orden de pedidos y manejo de inventario.	1. Analizar los procesos que se llevan a cabo actualmente en la empresa	Reducción de los reprocesos	Reducción del 100% de los reprocesos	70%	75%	80%	90%	100%
	2. Implementar el manual de procedimientos propuesto en el plan de recursos humanos	Cantidad de Procesos implementados	10 procesos	4	6	7	8	10
	3. Elaborar pronóstico de compras	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	100%	70%	75%	80%	90%	100%
	4. Invertir en el 2015 en maquinaria de corte y enchape más sofisticadas	Valor de la Inversión	40 millones de pesos			40 mill		

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Meta	2013	2014	2015	2016	2017
4. Mejorar el bienestar y el ambiente laboral de los trabajadores para optimizar su desempeño	1. Definir la estructura organizacional de la empresa y el perfil de cargos	Organigrama	100% de la estructura establecida y cumplida	100%	100%	100%	100%	100%
	2. Realizar un manual de procedimientos	Cantidad de Procedimientos realizados	10 procedimientos anuales	4	6	7	8	10
	3. Desarrollar un programa de inducción para los nuevos trabajadores	Cantidad de inducciones realizadas	5 inducciones anual	1	2	3	4	5
	4. Diseñar un plan de capacitación anual	Cantidad de Capacitaciones realizadas	6 capacitaciones anual	2	2	3	4	6
	5. Desarrollar un proceso de selección	Cantidad de procesos de selección	5 procesos de selección anual	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

8.4.1. Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados son el resultado de las proyecciones en ventas, compras y el plan estratégico con sus presupuestos. En estos se puede observar el crecimiento probable que la empresa tendrá en caso de aplicar el direccionamiento estratégico planteado en todo el trabajo, además el flujo de caja libre proyectado que indica el valor disponible para cubrir el servicio a la deuda y reparto de dividendos. Ver tabla 27 y 28.

Tabla 25. Presupuesto de Ventas y Compras

Periodo	Presupuestos	
	Ventas	Compras
2013	202.340.000	121.404.000
2014	229.251.220	137.550.732
2015	259.741.632	155.844.979
2016	294.287.269	176.572.362
2017	333.427.476	200.056.486

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Indicadores de crecimiento en ventas

Indicadores	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa de Inflación	3%	3%	3%	3%	3%
Crecimiento PIB	4,9%	4,9%	4,7%	4,7%	4,7%
Crecimiento PP planes	5%	5%	5%	5%	5%
Tasa para Proyecciones	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%

Fuente: Elaboración propia, basado en Investigación del Departamento Nacional de Investigación

Tabla 27. Estados Financieros Proyectados

Estados de Resultados Proyectados	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	202.340.000	229.251.220	259.741.632	294.287.269	333.427.476
Costo de Mercancías Vendidas	121.404.000	137.550.732	155.844.979	176.572.362	200.056.486
Utilidad Bruta	80.936.000	91.700.488	103.896.653	117.714.908	133.370.990
Gastos de Administración y Ventas	73.269.805	74.697.799	73.092.953	75.574.543	78.147.217
Gasto Planes Estratégicos	3.095.000	4.426.000	4.751.000	5.898.000	7.430.000
Depreciación	2.397.255	2.472.255	6.472.255	6.472.255	6.472.255
Utilidad Operacional	2.173.940	10.104.434	19.580.445	29.770.109	41.321.518
Gastos Financieros	1.106.057	541.923	30.868		
Utilidad Antes de Impuestos	1.067.883	9.562.511	19.549.577	29.770.109	41.321.518
Provisión de Impuestos	352.401	3.155.629	6.451.360	9.824.136	13.636.101
Utilidad Neta	715.482	6.406.882	13.098.216	19.945.973	27.685.417
Balance General Proyectado					
Activos Corrientes	44.091.554	50.936.688	44.967.878	65.959.227	111.374.952
Caja y Bancos	6.687.154	14.256.492	3.409.217	18.873.264	58.026.556
CxC Clientes	20.234.000	22.925.122	25.974.163	29.428.727	33.342.748
Inventario	12.140.400	13.755.073	15.584.498	17.657.236	20.005.649
Activos No Corrientes	23.150.298	23.150.298	59.150.298	59.150.298	59.150.298
Maquinaria y Equipos	18.487.853	18.487.853	58.487.853	58.487.853	58.487.853
Muebles y Enseres	3.026.000	3.026.000	3.026.000	3.026.000	3.026.000
Herramientas	4.208.700	4.208.700	4.208.700	4.208.700	4.208.700
Depreciación Acumulada	-2.572.255	-2.572.255	-6.572.255	-6.572.255	-6.572.255
Total Activos	67.241.852	74.086.985	104.118.176	125.109.525	170.525.250
Pasivos Corrientes	31.777.339	34.942.816	52.662.211	53.707.586	71.437.894
Proveedores	22.747.339	31.942.816	38.662.211	52.707.586	71.437.894
C x P a Terceros	4.000.000	3.000.000	14.000.000	1.000.000	-
Pasivos No Corrientes	3.513.646	786.420	-	-	-
Acreedor Bancolombia	3.513.646	786.420			
Total Pasivos	35.290.985	35.729.236	52.662.211	53.707.586	71.437.894
Capital Social	23.650.000	23.650.000	23.650.000	23.650.000	23.650.000
Utilidad Ejercicio	715.482	6.406.882	13.098.216	19.945.973	27.685.417
Utilidad Ejercicios Anteriores	7.585.385	8.300.867	14.707.749	27.805.965	47.751.938
Total Patrimonio	31.950.867	38.357.749	51.455.965	71.401.938	99.087.356
Total Pasivo + Patrimonio	67.241.852	74.086.985	104.118.176	125.109.525	170.525.250

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Flujo de Caja Libre Proyectado

Flujo de caja libre	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	202.340.000	229.251.220	259.741.632	294.287.269	333.427.476
Costo de los ingresos	121.404.000	137.550.732	155.844.979	176.572.362	200.056.486
Gastos de administración y ventas	76.364.805	79.123.799	77.843.953	81.472.543	85.577.217
Utilidad operacional	4.571.195	12.576.689	26.052.700	36.242.365	47.793.773
Impuestos operativos	1.508.494	4.150.307	8.597.391	11.959.980	15.771.945
Utilidad neta operativa después de impuestos	3.062.701	8.426.382	17.455.309	24.282.384	32.021.828
Depreciación	2.397.255	2.472.255	6.472.255	6.472.255	6.472.255
Flujo de caja bruto	5.459.956	10.898.637	23.927.564	30.754.640	38.494.083
Inversión en activos fijos	-750.000		40.000.000		
Variación en capital de trabajo	1.609.609	-4.889.682	-1.840.929	-8.518.073	-12.467.875
Flujo de caja libre	4.600.347	15.788.319	-14.231.507	39.272.713	50.961.959

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Datos del cálculo para los indicadores financieros

Indicador	Datos	2013	2014	2015	2016	2017
	Formula					
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio					
	Utilidad neta	715.482	6.406.882	13.098.216	19.945.973	27.685.417
	Patrimonio	31.950.867	38.357.749	51.455.965	71.401.938	99.087.356
Margen Operacional - Ebitda	Utilidad Operacional / Ventas					
	Utilidad Operacional	2.173.940	10.104.434	19.580.445	29.770.109	41.321.518
	Ventas	202.340.000	229.251.220	259.741.632	294.287.269	333.427.476
Razón corriente	Activos corrientes / Pasivos corrientes					
	Activos corrientes	44.091.554	50.936.688	44.967.878	65.959.227	111.374.952
	Pasivos corrientes	31.777.339	34.942.816	52.662.211	53.707.586	71.437.894
Capital de trabajo neto operativo (KTNO)	CXC Clientes + Inventarios - Proveedores					
	CXC Clientes	20.234.000	22.925.122	25.974.163	29.428.727	33.342.748
	Inventario	12.140.400	13.755.073	15.584.498	17.657.236	20.005.649
	Proveedores	22.747.339	31.942.816	38.662.211	52.707.586	71.437.894
Nivel de endeudamiento	Activos totales / Pasivos Totales					
	Activos totales	67.241.852	74.086.985	104.118.176	125.109.525	170.525.250
	Pasivos totales	35.290.985	35.729.236	52.662.211	53.707.586	71.437.894
Productividad KTNO	KTNO / Ventas					
	KTNO	9.627.061	4.737.379	2.896.450	-5.621.623	-18.089.498
	Ventas	202.340.000	229.251.220	259.741.632	294.287.269	333.427.476
Palanca de crecimiento	Margen Ebitda / Productividad KTNO					
	Margen Ebitda	1,07%	4,41%	7,54%	10,12%	12,39%
	Productividad KTNO	4,76%	2,07%	1,12%	-1,91%	-5,43%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Indicadores financieros proyectados

Años	2013	2014	2015	2016	2017
Indicadores de Rentabilidad					
ROE	2,24%	16,70%	25,46	27,93%	27,94%
Margen Operacional	1,07%	4,41%	7,54%	10,12%	12,39%
Indicadores de Liquidez					
Razón Corriente	1,5	1,5	0,9	1,2	1,6
Flujo de Caja Libre	4.600.347	15.788.319	-14.231.507	39.272.713	50.961.959
Capital de Trabajo Neto Operativo	9.627.061	4.737.379	2.896.450	-5.621.623	-18.089.498
Indicadores de Endeudamiento					
Nivel de Endeudamiento	49%	48%	51%	43%	42%
Indicadores de Crecimiento					
Productividad KTNO	4,76%	2,07%	1,12%	-1,91%	-5,43%
Palanca de Crecimiento	0,23	2,13	6,76	-5,30	-2,28

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Análisis financiero

El análisis financiero muestra el porvenir de la empresa según el resultado de los indicadores, los cuales resultaron de los cálculos implicados, ver tabla 29 y 30.

Los indicadores de liquidez arrojan una razón corriente para la empresa en los años 2013, 2014, 2016 y 2017 con una capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes, guardando cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de sus activos. En el año 2015 este indicador no continúa con la tendencia debido básicamente a la adquisición de la maquinaria presupuestada con recursos propios, corriendo el riesgo de quedarse ilíquida.

Para La Casa del Retal es atractivo crecer en el 2014, esto significa que por cada peso adicional de ventas producirá 4,41 pesos de caja bruta y peso adicional, demandará una inversión en KTNO de 2,07 pesos.

Para los años 2016 y 2017 la empresa arroja un KTNO negativo traducido en un aumento de la rotación de sus cuentas por pagar y entraría a financiar su operación con los proveedores.

En el 2013 el crecimiento estaría demandando 4,76 pesos y las ventas brutas solo producirán 1,07 pesos, pero vemos como en los siguientes años el crecimiento es atractivo y vale la pena tomar dicho riesgo para poder crecer en el futuro.

El flujo de caja libre para el año 2013, 2014, 2016 y 2017, es suficiente para cubrir el servicio a la deuda y dividendos, excepto para el año 2015 el capital de trabajo es financiado por sus proveedores por lo anterior el flujo de caja libre para este año afecta únicamente a los propietarios los cuales no recibirán dividendos.

Los dueños de la empresa obtendrán un rendimiento sobre su inversión (ROE) en los años 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 de 2,24%, 16,70%, 25,46%, 27,93%, 27,94%. Adicional a esto aunque en el primer año el margen ebitda es muy bajo, en los siguientes años va aumentando paulatinamente mostrando posibilidades de crecimiento y generación de valor para sus dueños.

La empresa muestra un nivel de endeudamiento alto en los tres primeros años proyectados, sobresaliendo el porcentaje presentado en el 2015 del 51% debido a la adquisición de fuentes de financiación para maquinaria. En los dos últimos años este indicador empieza a disminuir y a ubicarse en un porcentaje más aceptable para la empresa.

Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

Para estimar el costo de capital promedio ponderado se utilizaron las siguientes formulas y los siguientes datos de indicadores y valores históricos macroeconómicos e información financiera de la empresa: Ver tabla 31 y 32.

Tabla 31. Formulas para el costo de capital promedio ponderado

$CCPP: Kd * (1+T) * Pas/Act + Kp * Pat/Act$
Kd: Gastos de Interés/Pasivos Financieros
$Kp: [1 + r_l + Ba (r_m - r_l) + r_p] (1+Dev) - 1$

Fuente: Sebastián Paris Paris – Profesor Practicas Financieras

Tabla 32. Índices de las fórmulas para costo del patrimonio

Kp	Costo del patrimonio		Valor
rl	Tasa libre de riesgo	Tasa diaria de los títulos de deuda soberana de Estados Unidos, los cuales se caracterizan por estar libres de riesgo, exactamente de la fecha: 31/12/2011	1,87%
Ba	Beta Apalancado	Se toma de la solución de la siguiente fórmula: $B_{apl}: B_{act} * \{ 1 + (1 - Tasa Impuesto) * Pasivo / Patrimonio \}$, B act, es el beta desapalancado que se toma de la fuente DAMODARAN, es un valor base del riesgo de los activos según el sector, en este caso el sector es Furn/Home Furnishings (Muebles para el hogar)	2,36
rm	Rendimiento del mercado	Se toma del valor esperado de rendimiento de un índice, en este caso del S&P 500, siendo un promedio de un valor desde lo histórico hasta la actualidad.	8,40%

rp	Riesgo país	Se toma de la fuente JP Morgan, índice EMBI de un país	2%
Dev	Devaluación implícita	Se toma de la variación de la tasa de inflación de la moneda local y la moneda extranjera, en este caso inflación de Colombia e inflación de Estados Unidos 31/12/2011. Con la formula: Dev: $\{ (1 + \text{IPC Colombia}) / (1 + \text{IPC Usa}) \} - 1$	0,71%

Fuente: Elaboración propia basada en datos macroeconómicos proporcionados por Sebastián Paris Paris – Profesor de Prácticas Financieras

De acuerdo a los datos anteriores y la aplicación de las formulas, el resultado del CCPP se puede observar en la tabla 33.

El costo de capital indica lo mínimo que debe rentar la empresa para un buen funcionamiento y el cubrimiento de sus obligaciones con los pasivos y con los socios. Se puede observar el valor de cada año desde el 2013 hasta el 2017, generando una disminución notable del 2013 al 2015, debido principalmente a la deuda que tiene la empresa con Bancolombia y que termina en el año 2015, por lo tanto, se observa una reducción en el CCPP del 2014 al 2015 del 4,19%, lo cual es positivo para la empresa comparándolo con los indicadores de rentabilidad, ver tabla 34. Posterior a la terminación de esta obligación se evidencia una estabilidad del CCPP para los últimos tres años de los estados proyectados.

Esencia de los negocios

La esencia de los negocios, formula que la ROA (Rentabilidad del activo) debe ser mayor al CCPP (Costo de capital promedio ponderado), de esta forma se determina si los propietarios alcanzaron a recibir lo que esperaban. (Palomino, El prisma, 2004)

Tabla 33. Costo de capital promedio ponderado proyectado

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa libre de riesgo	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%
Beta Desapalancado	1,49	1,5	1,5	1,5	1,5
Beta Apalancado	2,75	2,7	2,7	2,7	2,7
Riego País	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Devaluación Implícita	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%
Rendimiento Mercado	8,40%	8,40%	8,40%	8,40%	8,40%
Costo de Patrimonio	22,69%	22,69%	22,69%	22,69%	22,69%
Gastos de Interés	1.106.057	541.923	30.868	-	-
Pasivos Financieros	5.676.738	3.513.646	786.420	-	-
Costo de Deuda	19,48%	15,42%	3,93%	0,00%	0,00%
Tasa de Impuesto	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Activo	67.241.852	74.086.985	104.118.176	125.109.525	170.525.250
Pasivo	35.290.985	35.729.236	52.662.211	53.707.586	71.437.894
Patrimonio	31.950.867	38.357.749	51.455.965	71.401.938	99.087.356
CCPP	17,63%	16,73%	12,54%	12,95%	13,18%

Fuente: Elaboración propia basada en datos macroeconómicos y de la empresa / Proyección: Constante

Tabla 34. Relación entre CCPP y ROA

Indicadores	2013	2014	2015	2016	2017
CCPP	16,68%	15,40%	11,27%	11,48%	11,69%
ROA	3,49%	13,64%	18,81%	23,80%	24,23%

La tabla 34, muestra que para el año 2013 y 2014 no se cumple la esencia de los negocios, lo que significa que para esos dos años los propietarios no recibirán lo que esperaban, y el valor de la empresa percibida por ellos disminuirá, sin embargo se puede observar que a partir del año 2015 el panorama cambia teniendo en cuenta que para estos años si se cumple la esencia de los negocios y los propietarios pueden percibir su empresa de forma positiva y los activos alcancen a rentar más de lo esperado. La inversión que se realiza inicialmente en abril del año 2012 por un valor de \$30.650.000 para iniciar su funcionamiento, tiene buenas expectativas a largo plazo viéndose su resultado tres años después, aplicando los planes estratégicos y asumiendo un crecimiento en las ventas positivo y constante, lo que proporciona información para el sostenimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

Valor presente neto de la empresa

El valor presente neto de la empresa, ver tabla 36, es de \$51.337.781, descontando los flujos de caja libre proyectados, siendo este valor mayor a 0 y además mayor a la inversión que se realizó inicialmente en el 2012 de \$30.650.000, se puede decir que la inversión es viable y generará finalmente la rentabilidad esperada por los propietarios, la implementación del direccionamiento estratégico traerá a la compañía beneficios que se verán reflejados en el largo plazo, por lo anterior el proyecto se recomienda. La fórmula para calcular el valor de la empresa se puede observar en la tabla 35.

Tabla 35. Fórmula para calcular el valor de la empresa

$$\text{Valor de la empresa: } \sum_{t=1}^n \left(\frac{\text{FCL}}{(1+\text{CCPP})^t} \right) + \left(\frac{\text{VC}}{(1+\text{CCPP})^n} \right)$$

Fuente: Sebastián Paris Paris – Profesor prácticas financieras

Tabla 36. Calculo del valor de la empresa con los flujos de caja libre

Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja libre	4.600.347	15.788.319	- 14.231.507	39.272.713	50.961.959
Valor de la empresa	51.337.781				

Fuente: Elaboración propia

9. PROPUESTA ACCIONES DE MEJORAMIENTO

9.1. PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El plan de mercadeo incluye una estrategia para medir la satisfacción del cliente, entre el plan de acción para esta se propone el siguiente modelo de encuesta que se aplicaría cada meses por parte del asesor comercial después de entregar el servicio. Ver anexo 5.

9.2. PLAN DE BONIFICACIONES

El plan de bonificaciones que se encuentra dentro del Plan de Mercadeo, propone un crecimiento en las ventas para lo cual es importante aplicarlo conociendo su objetivo y su alcance, de la siguiente manera:

Objetivo

Incentivar a los trabajadores a maximizar el número de ventas logrando un beneficio para ellos y para la empresa.

Aplica para todos los trabajadores de la empresa y que hayan pasado periodo de prueba y que ejerzan entre sus funciones la comercialización de los productos y servicios.

Bonificación: Cada mes en el cual se cumpla la meta de ventas, se hará entrega de una remuneración de \$50.000 a los trabajadores del área comercial.

9.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

El plan de Operaciones y Producciones propone dentro de sus estrategias un análisis de los procesos actuales, los cuales tendrían como fin reducir los reprocesos que se llevan a cabo en la empresa, para esta estrategia se propone tener en cuenta la siguiente ficha, la cual fue aplicada a la empresa y analizada.

Tabla 37. Identificación de procesos Venta de Material

Venta de material y Servicio de: corte, enchapada, ruteadora, perforación	
Encuestado	José Duvan Osorio
Área de Operaciones	Servicios
Proceso actual	El cliente que es atendido directamente en el local comercial, solicita el material que necesita, si hay de ese material, se le muestra enseguida, si le interesa, se cotiza, si está de acuerdo con el precio, se le corta el material y luego el cliente cancela la compra. En caso de que no halla el material, se le ofrece otro, y se realiza el mismo proceso anterior. Cuando el cliente es atendido en el punto de venta de la calle, por medio de radios ubicados en los dos puntos de venta, se informa el material y la medida a cortar, depende de la petición del cliente se le llevan hasta el otro punto de venta o él se acerca al local, cancelando la compra de acuerdo a su petición en el punto de entrega del material.
Orden de atención	Los clientes se atienden según el orden de llegada de cada uno realizando el proceso mencionado anteriormente con cada uno
Otros servicios	Cuando el cliente desea otro servicio como enchapar, rutear y perforar, de acuerdo al congestionamiento de clientes que exista se realiza todo el trabajo o se le dice que venga más tarde.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Identificación de procesos Fabricación

Fabricación de muebles	
Encuestado	José Duvan Osorio
Área de Operaciones	Fabricación
Proceso actual	Independiente del lugar donde sea atendido, el cliente llega con el interés de una puerta, closet, gabinete, modular, entre otros. Se le ofrece la opción de manifestar como lo quiere, en cuanto a medidas, distribución de espacios y otros, esto con la consejería del cotizante sea el del punto de venta de la calle o el del local, de esta forma se realiza un dibujo del mueble a fabricar y se deja como referencia para fabricarlo. El cliente cuando se decide por realizar la compra, se le solicita un abono y los datos básicos, nombre y apellido, teléfono y celular, y una fecha tentativa en la que se le entregara el mueble.
Orden de atención	Las cotizaciones llevan un tiempo considerable por lo tanto si hay cortes pendientes, el cliente de la fabricación del mueble debe esperar su turno.

Fuente: Elaboración propia

9.3.1. Análisis de procesos actuales

Según los procesos que se llevan a cabo en la empresa en la actualidad, se identifico que la empresa tiene una ausencia de procedimientos definidos para actuar frente a cualquier operación que requieran los clientes que llegan para demandar los servicios y productos, no existe un orden real de pedidos que estén

debidamente registrados, el pago de la compra del cliente se realiza posterior a la prestación de servicios lo que genera despachos que no han sido cancelados y por esta razón en muchas ocasiones el cliente devuelve el producto por cualquier detalle que no apreciaron inicialmente con el material y otros.

La empresa funciona en su operación improvisadamente, sin ningún control real de los clientes y sus pedidos, actuando sin planificar o medir según un estudio o análisis de los histórico que viven día a día, lo que genera congestión en la atención de los clientes y en la fabricación de los productos, considerando que dan fechas tentativas de entrega, sin contar con una cronología por pedidos anteriores, esto genera incumplimiento en la entrega.

El cliente puede pasar en el local la espera de su corte hasta 30 minutos o más, según la cantidad de clientes que hayan y el trabajo a realizar para cada uno, esto sucede por no realizar un filtro inicial de lo que cada cliente requiere y obligar al cliente a cancelar su pedido, tomando el riesgo de perder la venta.

En la actualidad la empresa realiza sus compras según las ventas que tiene en la semana, por lo tanto puede tener mayores costos a la hora de comprar el material al menudeo y no según el resultado de un pronóstico de ventas.

9.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El plan de Recursos Humanos tiene dentro de sus estrategias la creación de un manual de procedimientos los cuales permitirán a la empresa generar un orden en la atención del cliente y así generar un proceso adecuado dependiendo de la necesidad del cliente cuando quiera demandar un producto/servicio o un producto y servicio.

Para esta manual de procedimiento se tiene en cuenta las siguientes fallas y acciones preventivas y se propone un manual de procedimiento. Ver anexo 6.

Tabla 39. Lista de fallas y acciones preventivas

Fallas comunes	Acciones Preventivas
Pueden existir fallas en las especificaciones del cliente sobre el pedido, generando insatisfacción del cliente y un producto que no cumple con las expectativas, generando desde la pérdida de dicho cliente como la no venta del producto.	Dar claridad al cliente, que el producto a fabricar será elaborado bajo las especificaciones de él mismo, de la exactitud del cliente en el pedido depende el producto final.
Fallas en la comunicación entre Asesor comercial y de compras y producción. Las fallas entre las áreas pueden causar pérdida del cliente y una mala imagen de la empresa.	La comunicación entre el asesor comercial y los operarios debe ser asertiva, se debe transmitir todo el conocimiento, diseño, medidas, dibujos y colores, siempre se debe entregar la copia de la orden de pedido.
Fallas en la maquinaria: Son fallas que afectan tanto la producción, La calidad, El servicio al cliente, los costos operativos y costos directos de reparación	Para evitar estas fallas la empresa debe general de forma periódica mantenimiento a las maquinas.
Los accidentes laborales pueden causar problemas en producción, atención a clientes y legales.	La empresa debe Establecer políticas formales y procedimientos de seguridad en tu lugar de trabajo, Nombrar a alguien a cargo de la seguridad de la empresa, Inspeccionar las instalaciones con regularidad, debe contar con las herramientas adecuadas disponibles para

	que los empleados no tenga que improvisar, programar entrenamientos regulares tomando en cuenta todos los escenarios que representen un riesgo de provocar accidentes.
--	--

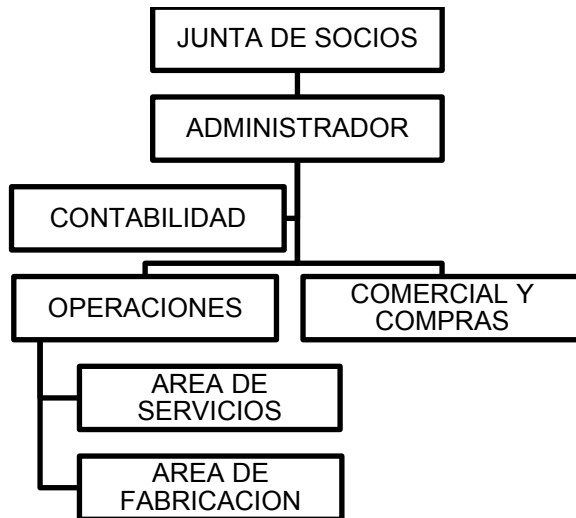
Fuente: Elaboración propia

9.5. ORGANIGRAMA Y PERFIL DE CARGOS

El plan de Recursos Humanos incluye de igual forma la realización de un organigrama donde la empresa puede distinguir claramente la líneas de autoridad y se faciliten la toma de decisiones, y el perfil de cargos que identifique las características del personal necesario en cada uno de los cargos. Ver figura 6 y tabla 40, 41 y 42.

9.5.1. Organigrama

Figura 6. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

9.5.2. Perfiles de cargos

Tabla 40. Perfil de Cargos Administrador

Puesto:	Administrador
Depende de:	Junta de socios
Subordinados:	Operarios
Función Básica:	Apoyo en las actividades administrativas
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y coordinar todas las tareas relacionadas con ingresos, egresos, sistemas, patrimonio y recursos humanos. 2. Presentar informe mensual de los estados financieros a la junta de socios. 3. Elaborar presupuesto anual de ingresos y egresos. 4. Dirigir y supervisar la administración del talento humano, pago de nómina y prestaciones sociales, capacitación y seguridad laboral. 5. Dirigir y supervisar el aprovisionamiento de servicios e insumos de acuerdo a las necesidades de cada área, ajustándose al presupuesto asignado. 6. Verificar que el plan operativo se esté ejecutando y proponer acciones de mejoramiento si es necesario. 7. Cualquier otra responsabilidad que le sea encomendada por la junta directiva.
Características Requeridas	<p>Como requisito debe ser tecnólogo(a) en cualquier área administrativa.</p> <p>Debe ser una persona de buen carácter, responsable, con capacidad de comunicación, innovadora, con sentido de pertenencia y alto compromiso organizacional</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Perfil de Cargos Asesor Comercial

Puesto:	Asesor comercial y de compras
Depende de:	Junta de socios
Subordinados:	Operarios
Función Básica:	Gestionar el proceso de venta de productos y abastecimiento de materia prima.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de presupuestos anuales de ventas 2. Abastecimiento de materia prima. 3. Definición de políticas de precios y condiciones comerciales. 4. Mantenimiento de relaciones con los clientes permanentemente para conocer sus necesidades. 5. Captar nuevos clientes.
Características Requeridas	Ebanista con experiencia en ventas de dos años. Debe ser una persona innovadora, emprendedora, proactiva, negociador, responsable, con determinación, seguro de sí mismo, paciente, perseverante.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Perfil de Cargos Operario

Puesto:	Operario de servicios
Depende de:	Junta de socios, administrador
Subordinados:	
Función Básica:	Realización de procesos de corte de láminas y fabricación de muebles.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corte y enchape de láminas aglomeradas. 2. Corte y enchape de puertas. 3. Fabricación de muebles a la medida del cliente.

	4. Limpieza de las máquinas y herramientas de trabajo.
Características Requeridas:	Ebanista con experiencia de 2 años en trabajos relacionados al cargo. Debe ser una persona creativa, innovadora, responsable, organizada.

Fuente: Elaboración propia

9.6. PROCESO DE SELECCIÓN

El plan de Recursos Humanos propone un proceso de selección que evite la contratación inefectiva por falta de una debida selección del personal, para este proceso se proponen los siguientes pasos:

1. Análisis de la necesidad de personal

La junta de los socios se reunirá con el administrador cada vez que se necesite cubrir una vacante o la creación de un nuevo puesto, analizando presupuesto y tareas a realizar.

2. Reclutamiento

El medio que utilizará la empresa para difundir la oferta de empleo será informal: conocidos, recomendados.

3. Recepción de hojas de vida

Cada candidato interesado en el empleo deberá diligenciar el formato de hoja de vida y anexar cédula de ciudadanía y diplomas.

4. Preselección

Se estudian hojas de vida y se escogen las que cumplan con el perfil del cargo, luego se contacta vía teléfono a las personas preseleccionadas para la citación a la entrevista.

5. Prueba de selección

Prueba técnica: Se enfoca a medir habilidades en el área de corte. La realizará uno de los socios expertos en el tema.

6. Entrevista de selección

Entrevista basada en conocer al candidato, actitudes, entorno familiar. La realizará un sicólogo contratado.

7. Valoración y elección

La junta de socios se reunirá y analizará los resultados de las pruebas, seleccionando al que cumpla mejor el perfil para el cargo.

9.7. PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El programa de inducción hace parte de igual manera al Plan de Recursos Humanos por medio de esta estrategia se quiere formalizar la manera en la cual el nuevo trabajador adquiera sentido de pertenencia y reconozca claramente la líneas de autoridad y sus funciones dentro de la empresa. Ver tabla 43.

Tabla 43. Programa de Inducción

Programa de Inducción	
Duración	Un día
Orden del día	
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al nuevo empleado. • Explicación sobre el cronograma del día. • Reconocimiento de las instalaciones y presentación del grupo de trabajo. • Explicación de la estructura organizacional de la empresa, jerarquías, objetivo empresarial, objetivo del área, reglamento interno de trabajo y salud ocupacional. • Inducción sobre el puesto de trabajo: funciones específicas, funciones transversales, responsabilidades, horario de trabajo. • Entrenamiento en los procedimientos del área. • Retroalimentación y seguimiento, este último realizado durante todo el periodo de prueba. 	

9.8. PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitaciones es importante para el cumplimiento de una de las estrategias del Plan de Recursos Humanos, el cual se desglosaría de la siguiente forma:

Objetivo

Aportar conocimientos, habilidades y destrezas al trabajador que fortalezca su compromiso organizacional y el cumplimiento de los objetivos empresariales, a través de capacitaciones de corta duración a través de talleres y cursos.

Las capacitaciones serán de obligatorio cumplimiento para los trabajadores asignados.

Tabla 44. Plan de Capacitación

Taller	Duración	Presupuesto	Cantidad trabajadores	Periodicidad
Carpintería	30 horas	\$150.000 x operario	Uno	Semestral
Manejo de máquinas	10 horas	\$50.000 x operario	Uno	Semestral

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

- El direccionamiento estratégico y financiero utiliza un análisis interno y externo de lo que es la empresa actualmente con el fin de establecer los aspectos claves que orientarán la definición de objetivos, estrategias y metas; La Casa del Retal a partir de este trabajo tendrá una imagen de su posición actual en el mercado y hacia donde debe enfocarse para poder ser sostenible en el tiempo.
- La implementación de procesos es de gran importancia en las empresas, estos tienen un objetivo, agregan valor a un producto y entregan resultados eficientes, La Casa del Retal viene desarrollando sus tareas o funciones de manera independiente, desaprovechando los recursos y el tiempo.
- La gestión financiera junto al direccionamiento estratégico impulsan la creación de valor en la empresa, es importante para la Casa del Retal conocer sus estados financieros e indicadores que den cuenta de si se está o no generando valor.
- Si bien la empresa apenas se está formalizando debe implementar rápidamente un direccionamiento estratégico y financiero ya que el mercado de láminas aglomeradas en Medellín se encuentra monopolizado por grandes empresas y puede ser absorbida por estas.
- La casa del retal actualmente presta el servicio de corte a la medida del cliente, aunque es innovadora en este servicio, la competencia fácilmente puede implementar dicho servicio.
- La empresa actualmente no dispone de un software para el control de inventarios ya que este genera un alto costo en adquisición, instalación y entrenamiento de los empleados para su funcionamiento, la empresa no está en capacidad de asumir en la actualidad dichos costos.

11. RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejoramiento planteado en este trabajo debido a que La Casa del Retal se encuentra en un sector dinámico y competitivo de la economía el cual servirá como herramienta para maximizar la rentabilidad de los propietarios y mejorar el bienestar de los trabajadores.
- Manejar los recursos de la empresa a través de una cuenta corporativa que tenga beneficios para el pago de los salarios a los trabajadores y un costo bajo para el mantenimiento de la cuenta, además un respaldo de la entidad financiera donde se haga la apertura.
- Los propietarios deben adoptar una actitud de cambio y acoger las teorías administrativas y financieras propuestas en este trabajo en su empresa como guía hacia la competitividad y sostenibilidad.
- Definir una cultura organizacional regida por normas y principios éticos enfocados al logro de los objetivos empresariales.
- Formalizar el sistema contable de la Casa del Retal de forma que se obtenga información financiera en tiempo real, realizando así un seguimiento confiable al cumplimiento de metas y toma de decisiones adecuadas
- Realizar seguimiento mensual al cumplimiento de metas con sus respectivas acciones preventivas y/o correctivas.
- Planear presupuestos de ventas y compras basados en datos históricos confiables.
- Estandarizar los procesos y procedimientos para mejorar la productividad de todas las áreas.

- Implementar un software contable el cual permita llevar un registro de los materiales, ingresos, salidas, proveedores, cada uno de ellos por separado.
- La empresa actualmente se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Medellín, cuenta con un espacio de 60 metros cuadrados, actualmente dicho espacio no es propicio para la ejecución de la operación de la empresa, no permite el almacenamiento de la materia prima en óptimas condiciones, atención del cliente, por lo cual se recomienda en un futuro, teniendo en cuenta el crecimiento de ventas que la empresa desea alcanzar, una ubicación mas estratégica en la primera planta para mayor espacio de funcionamiento y mejor acceso de los clientes.
- La empresa en la actualidad en su formalidad continua de cierta forma en la informalidad, aunque es una empresa pequeña, genera ciertos ingresos que la ubican legalmente en el Régimen Contributivo, para esto es importante que los dueños se decidan por crear una sociedad anónima simplificada, que permita darle una seriedad mayor al negocio para futuras relaciones y necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Medellín. (28 de Noviembre de 2012). *www.medellín.gov.co*. Obtenido de <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://232b67744a784dd2f6017dd54bae1f43>
- Arrieta, Z. A. (07 de Septiembre de 2008). *Gerencie.com*. (Gerencie.com, Productor) Recuperado el 10 de 11 de 2012, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/direccion-financiera.html>
- Briceño, I. (07 de Septiembre de 2012). *Radio Santa Fe 1070 a.m. Bogotá*. Obtenido de <http://www.radiosantafe.com/2012/09/07/sector-comercio-ha-generado-mas-de-700-mil-empleos-en-2012/>
- Briceño, I. (9 de Enero de 2013). *Radio Santa Fe*. Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.radiosantafe.com/2013/01/09/2013-un-ano-de-estabilidad-economica-con-volatilidad-politica/>
- Camara Colombiana de la Construcción. (2012). Obtenido de <http://camacol.co/noticias/el-sector-de-la-construccion-emplea-157000-personas-en-todo-el-pais>
- Definición.de. (s.f.). *Definición.de*. Recuperado el 2012, de <http://definicion.de/proteccion/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Colombia Mania*. Recuperado el Octubre de 2012, de http://www.colombiamania.com/finanzas/index_finanzas/52_sectores_economicos.html

- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Dirección de Estudios Económicos*. Recuperado el 2013, de https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/280.pdf
- El País. (7 de Abril de 2012). *El País.com.co*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-puede-crecer-5-en-2012-y-2013-anif>
- G, J. E. (Junio de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el Octubre de 2012, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm>
- García, O. L. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA*. Medellín: Oscar León García.
- Genial Consulting Group. (s.f.). *Genial Consulting Group*. Recuperado el 10 de 11 de 2012, de www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html
- Genial Consulting Group. (2012). *Genial Consulting Group*. Recuperado el 10 de 11 de 2012, de www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html
- Giraldo, J. E. (Junio de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el Octubre de 2012, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm>
- Gustavo Beltran. (2012). *Consultoria estrategica y Coaching de Negocios*. Página Web.

- Henao, L. M. (2008). *Repositorio Universidad Tecnológica de Pereira*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/909/1/6584M798.pdf>
- Marco Ético para la Participación Ciudadana. (s.f.). *Marco Ético para la Participación Ciudadana*. Recuperado el Diciembre de 2012, de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fccds.semarnat.gob.mx%2Forganos_particip%2Fenapset%2Fenaps_abr07%2Fppts%2Fpe_part_social_mateo.doc&ei=HYv1UPf8MIL49QT-vYCoBw&usg=AFQjCNHqAf3Ro5Ga5JVJ_tal
- Marco Ético para la Participación Ciudadana. (2012). *Marco Ético para la Participación Ciudadana*. Recuperado el Diciembre de 2012, de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fccds.semarnat.gob.mx%2Forganos_particip%2Fenapset%2Fenaps_abr07%2Fppts%2Fpe_part_social_mateo.doc&ei=HYv1UPf8MIL49QT-vYCoBw&usg=AFQjCNHqAf3Ro5Ga5JVJ_tal
- Medellín Ciudad Cluster. (Noviembre, 2011). *Guía de Inicio para micro y pequeñas empresas*. Medellín: Taller de Edición.
- Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia . (s.f.). *Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia* . Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>
- Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. (2008). *Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia*. Recuperado el Noviembre de 2012, de

<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>

- Palomino, J. A. (2004). *El prisma*. Recuperado el 30 de Enero de 2013, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/costodecapitalfundamentos/
- Palomino, J. A. (2010). *El prisma*. Recuperado el 30 de Enero de 2013
- Pizano S.A. (15 de Enero de 2013). *Pizano S.A.* Obtenido de <http://www.pizano.com.co/productos/triplex/pizano.asp>
- Pizano S.A. (15 de Enero de 2013). *Pizano S.A.* Obtenido de Pizano S.A.: <http://www.pizano.com.co/productos/tablex/tablex.asp>
- Pizano S.A. (15 de Enero de 2013). *Pizano S.A.* Obtenido de Pizano S.A.: <http://www.pizano.com.co/productos/madecor/tablex.asp>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22nd edición ed.). Madrid: Spain Author.
- Universidad Externado de Colombia. (2012). *Caracterización de la Microempresa de Punta*. Documento Web, Universidad Externa de Colombia, Cundinamarca, Bogotá D.C.
- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. (2012). *Caracterización de la Microempresa de Punta*. Documento Web, Universidad Externa de Colombia, Bogotá D.C, Bogotá.

- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 2012, de La enciclopedia libre:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad>

ANEXOS

Anexo 1. Test mapa de competitividad

Mapa de competitividad			
1. Planeamiento estratégico			
A. Proceso de planeamiento estratégico			
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	1,0	
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	2,0	
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	2,0	
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	1,0	
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	3,0	
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (<u>D</u> ebilidades, <u>O</u> pportunidades, <u>F</u> ortalezas y <u>A</u> menazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	1,0	
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	3,0	
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	4,0	
	Total sub-área		42%
B. Implementación de la estrategia			
1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	1,0	

1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	1,0	
	Total sub-área		20%
	Total área		29%
2. Producción y operaciones			
	A. Planificación y proceso de producción		
2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	2,0	
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	1,0	
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	2,0	
2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	1,0	
2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	1,0	
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	1,0	
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	4,0	
	Total sub-área		37%
	B. Capacidad del proceso		
2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	2,0	
2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	1,0	
	Total sub-área		32%
	C. Mantenimiento		

2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	1,0	
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	1,0	
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	1,0	
2.13	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	1,0	
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	1,0	
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	1,0	
	Total sub-área		20%
	D. Investigación y desarrollo		
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	2,0	
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	1,0	
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	1,0	
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	1,0	
	Total sub-área		27%
	E. Aprovisionamiento		
2.20	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	1,0	
2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	1,0	
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	1,0	
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2)	2,0	

	servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.		
	Total sub-área		25%
	F. Manejo de inventarios		
2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	1,0	
2.25	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	2,0	
2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	2,0	
2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	1,0	
	Total sub-área		31%
	G. Ubicación e infraestructura		
2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	1,0	
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	1,0	
	Total sub-área		20%
	Total área		29%
3. Aseguramiento de la calidad			
	A. Aspectos generales de la calidad		
3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	1,0	
3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	2,0	
	Total sub-área		30%
	B. Sistema de calidad		
3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	1,0	

3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	1,0	
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	1,0	
3.6	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	3,0	
3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	3,0	
	Total sub-área		33%
	Total área		32%
4. Comercialización			
A. Mercado nacional: mercadeo y ventas			
4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	1,0	
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	3,0	
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	3,0	
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	2,0	
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	4,0	
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	3,0	
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de	1,0	

	las utilidades totales de la empresa.		
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	2,0	
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	2,0	
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	1,0	
	Total sub-área		43%
	B. Mercado nacional: servicios		
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	3,0	
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	1,0	
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	1,0	
	Total sub-área		33%
	C. Mercado nacional: distribución		
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	4,0	
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	2,0	
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	3,0	
	Total sub-área		60%
	Total sub-área mercadeo nacional		47%
	D. Mercado exportación: plan de exportación		
4.17	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	0,0	
4.18	La empresa planea exportar un volumen importante en los	0,0	

	próximos dos años.		
	Total sub-área		0%
	E. Mercado exportación: producto		
4.19	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	0,0	
4.20	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	0,0	
4.21	El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.	0,0	
	Total sub-área		0%
	F. Mercado exportación: competencia y mercado		
4.22	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	0,0	
4.23	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	0,0	
4.24	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	0,0	
4.25	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	0,0	
4.26	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	0,0	
	Total sub-área		0%
	G. Mercado exportación: distribución física internacional		
4.27	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	0,0	
4.28	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	0,0	
4.29	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	0,0	

	Total sub-área		0%
	H. Mercado exportación: aspectos de negociación		
4.30	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	0,0	
	Total sub-área		0%
	I. Mercado exportación: participación en misiones y ferias		
4.31	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	0,0	
4.32	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	0,0	
4.33	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	0,0	
4.34	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	0,0	
	Total sub-área		0%
	Total sub-área mercadeo exportación		0%
	Total área		19%
5. Contabilidad y finanzas			
	A. Monitoreo de costos y contabilidad		
5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	2,0	
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	3,0	
5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	1,0	
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	1,0	
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	4,0	
5.6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	0,0	

5.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	2,0	
	Total sub-área		39%
	B. Administración financiera		
5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	2,0	
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	2,0	
5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	1,0	
5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	2,0	
	Total sub-área		35%
	C. Normas legales y tributarias		
5.12	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	0,0	
5.13	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	4,0	
5.14	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	0,0	
5.15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	1,0	
5.16	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	0,0	
	Total sub-área		16%
	Total área		33%
6. Recursos humanos			
	A. Aspectos generales		
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	1,0	

6.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	2,0	
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	2,0	
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	3,0	
	Total sub-área		40%
	B. Capacitación y promoción del personal		
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	1,0	
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	4,0	
	Total sub-área		49%
	C. Cultura organizacional		
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	1,0	
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	3,0	
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	2,0	
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	1,0	
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	1,0	
	Total sub-área		32%
	D. Salud y seguridad industrial		
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	3,0	
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3,0	
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	1,0	

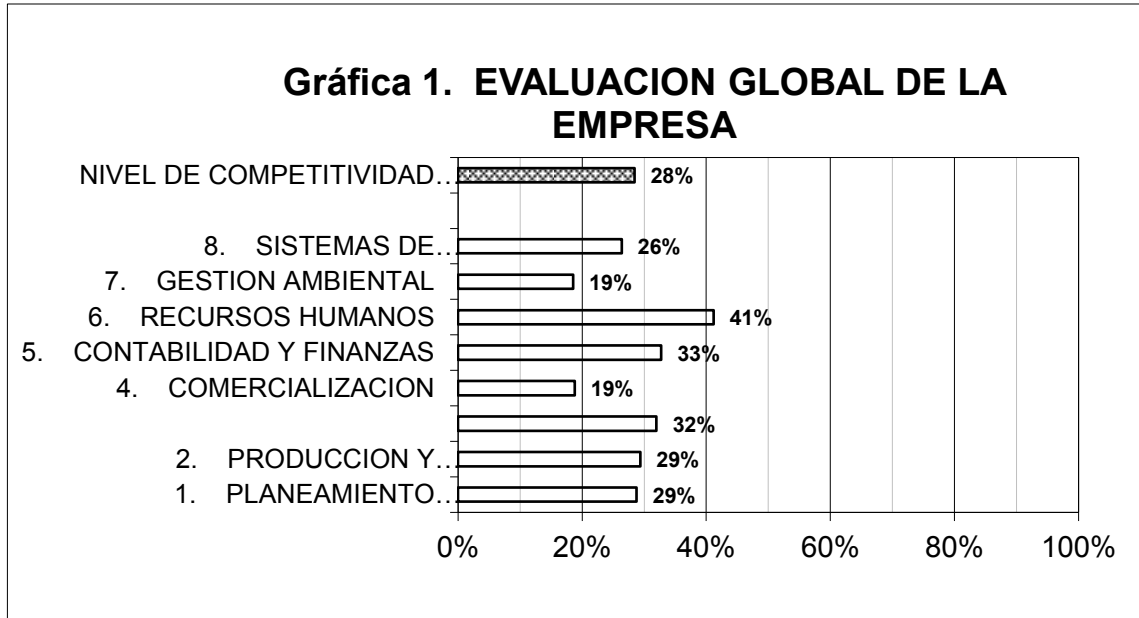
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	1,0	
	Total sub-área		41%
	Total área		41%
7. Gestión ambiental			
	A. Política ambiental de la empresa		
7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	0,0	
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	1,0	
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales.	1,0	
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.	1,0	
	Total sub-área		15%
	B. Estrategia para proteger el medio ambiente		
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	1,0	
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	1,0	
	Total sub-área		20%
	C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales		
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	1,0	
	Total sub-área		20%
	D. Administración del desperdicio		
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	1,0	
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	1,0	

	Total sub-área		20%
	Total área		19%
8. Sistemas de información			
	A. Planeación del sistema		
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	1,0	
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	4,0	
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	1,0	
	Total sub-área		32%
	B. Entradas		
8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	1,0	
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	1,0	
	Total sub-área		20%
	C. Procesos		
8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	1,0	
8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	1,0	
	Total sub-área		20%
	D. Salidas		
8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	1,0	
8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	2,0	
	Total sub-área		28%

	Total área		26%
--	-------------------	--	------------

Fuente: Mapa de competitividad

Anexo 2. Evaluación global de la empresa



Fuente: Mapa de competitividad

Anexo 3. Estado de Resultados detallado 2do Trimestre

La Casa del Retal		
Estado de Resultados		
Abril- Mayo-Junio 2012		
Ventas		39.788.450
Abril	2.366.000	
Mayo	22.179.050	
Junio	5.243.400	
Inventario Inicial	5.000.000	
Compras	35.898.200	
Disponibile	40.898.200	
Inventario Final	14.222.152	
CMV		26.676.048
Utilidad Bruta		13.112.402
Gastos Operacionales y Administrativos		13.892.332
Abril	206.000	
Mayo	7.126.015	
Junio	5.750.780	
Depreciación	524.256	
Utilidad Operacional		-779.930
Ingresos no operacionales	0	0
Egresos no operacionales		350.551
Gastos Financieros		
Intereses	350.551	
Utilidad Antes de Impuesto		-1.130.481
Utilidad Neta		-1.130.481

Fuente: La Casa del Retal

Anexo 4. Estado de Resultados detallado 3er Trimestre

La Casa del Retal		
Estado de Resultados		
Julio-Agosto-Septiembre 2012		
Ventas		51.922.000
Julio	13.568.000	
Agosto	14.184.500	
Septiembre	24.169.500	
Inventario Inicial	14.222.152	
Compras	30.251.400	
Disponible	44.473.552	
Inventario Final	-13.245.991	
CMV		31.227.561
Utilidad Bruta		20.694.439
Gastos Operacionales Y Administrativos		18.244.239
Abril	6.728.450	
Mayo	5.555.800	
Junio	5.411.300	
Depreciación	536.814	
Utilidad Operacional		2.450.200
Ingresos No Operacionales	0	0
Egresos No Operacionales		404.987
Gastos Financieros		
Intereses	404.987	
Utilidad Antes De Impuesto		2.045.213
Utilidad Neta		2.045.213

Fuente: La Casa del Retal

Anexo 5. Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
Señor usuario solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, el cual tiene como resultado conocer el nivel de satisfacción frente a los servicios ofrecidos y la calidad del servicio prestado por La Casa del Retail				
CUESTIONARIO				
A las siguientes preguntas marque con una X en el recuadro				
Calificación:		Malo: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Excelente: 4		
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN			
	1	2	3	4
1. SERVICIO				
¿Cómo califica el servicio?				
2. INSTALACIONES Y RECURSOS				
¿Los espacios de atención al cliente están aseados y ventilados?				
3. DURACIÓN DE LA ATENCIÓN				
¿La atención que le prestaron es oportuna y a tiempo?				
4. ATENCIÓN EN LAS OFICINAS				
Cuando se acerca a nuestras instalaciones encuentra al personal amable, capacitado, respetuoso y dispuesto a colaborarle.				
5. LOS HORARIOS DE ATENCIÓN				
Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados.				
6. ATENCIÓN A DUDAS Y SUGERENCIAS				
¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?				

7. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO				
¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio?				

Fuente: Elaboración propia

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	MP 01
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14

Anexo 6. Manual de procedimientos

OBJETIVO

El manual describe los procedimientos que se realizan en la empresa, sus interrelaciones, responsabilidades y demás lineamientos que servirán a los trabajadores para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

ALCANCE

Este manual es de aplicación a todos los trabajadores de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	MP 01
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14

1. PROCEDIMIENTO DE VENTA DE SERVICIOS

	Venta de Servicios	Código	P 01
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14
Objeto Establecer un modelo de ventas efectivo, que propicie la comercialización de los productos y ayude a la fidelización de los clientes.			
Responsable	Actividad (Qué y Cómo)		
Asesor Comercial y de compras	1. Asesora y orienta al cliente Indaga la necesidad del cliente y le informa las características del servicio solicitado. 2. Verifica la existencia del producto solicitado Consulta en el inventario la disponibilidad de la lámina. Nota: En caso de no tener el producto, se le ofrece otro material que pueda suplir las necesidades del cliente.		
	3. Registro de pago y formalización de la venta El cliente registra el pedido de manera escrita con las dimensiones, además de realizar el pago y pasa pedido al área de operaciones.		
Operario de servicios	4. Inicia proceso de corte Realiza proceso de corte de acuerdo a las especificaciones dadas por el cliente, verifica con el cliente las dimensiones y entrega.		

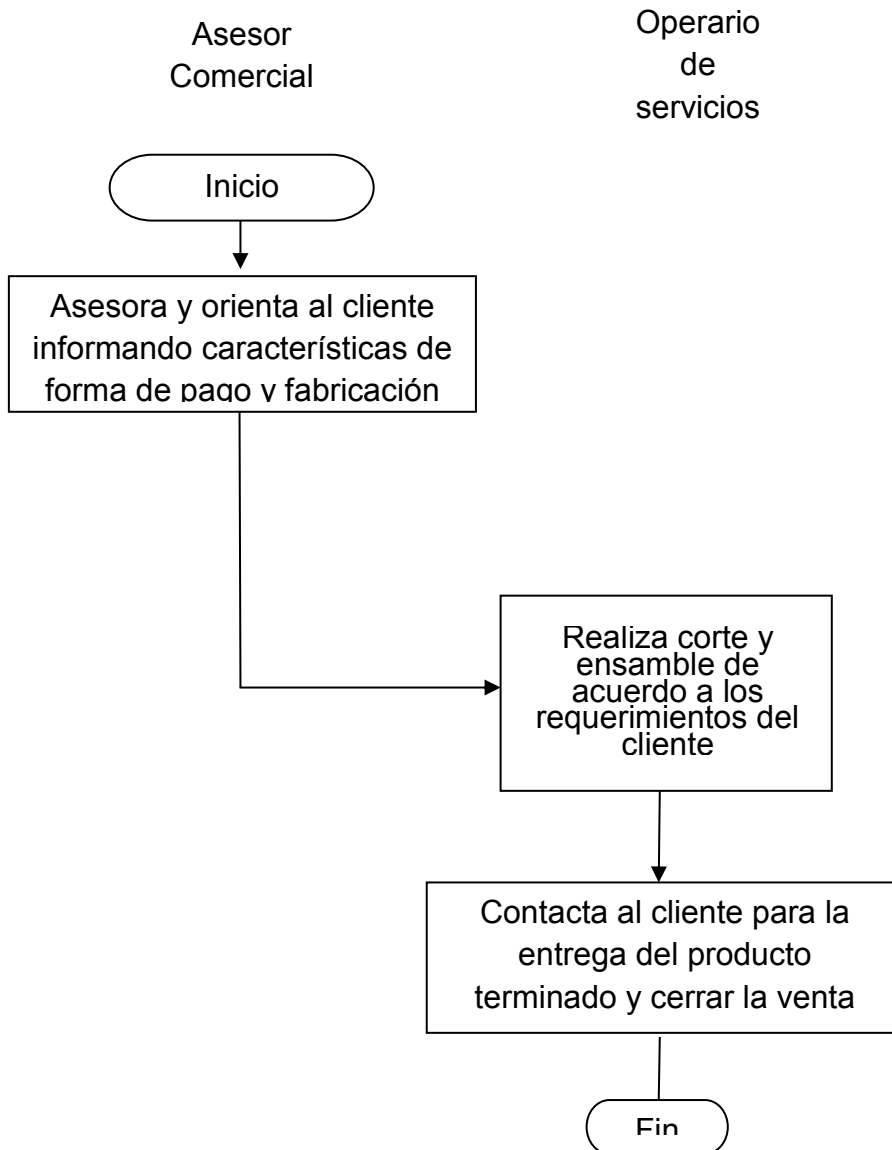
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	MP 01
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14

2. PROCEDIMIENTO DE VENTA DE FABRICACIÓN

	Venta de Fabricación	Código	P 02
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14
<p>Objeto</p> <p>Establecer un modelo de ventas efectivo, que propicie la comercialización de los productos y ayude a la fidelización de los clientes.</p>			
Responsable	Actividad (Qué y Cómo)		
Asesor Comercial y de compras	<p>1. Asesora y orienta al cliente</p> <p>Indaga la necesidad del cliente y le informa las características de la fabricación: Materiales a utilizar, tiempo de fabricación, forma de pago y diseño.</p> <p>2. Registro de pago y formalización de la venta</p> <p>El cliente registra el pedido de manera escrita con las dimensiones, se solicita adelanto del 50% del valor del producto y se pasa pedido al área de operaciones.</p>		
Operario de servicios	<p>3. Inicia proceso de fabricación</p> <p>Realiza corte y ensamble de acuerdo al requerimiento del cliente. Una vez terminado, contacta al cliente para que realice pago del 50% restante y entrega.</p>		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	MP 01
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



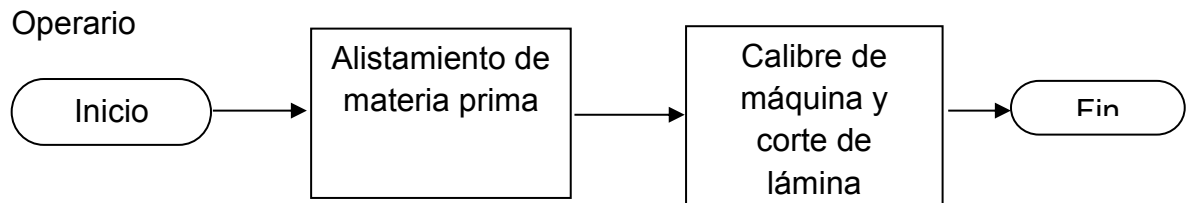
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	MP 01
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14

3. PROCEDIMIENTO DE CORTE DE LÁMINAS

	Corte de Láminas	Código	P 03
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14

Objeto	
Establecer un modelo de operación eficiente que optimice los recursos y satisfaga las necesidades del cliente	
Responsable	Actividad (Qué y Cómo)
Operario	<p>1. Alistamiento de materia prima</p> <p>Verifica las medidas y se realiza la búsqueda del pedido en tres instancias dependiendo de la medida con el ánimo de optimizar los recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de retales • Almacenamiento de cortes de láminas con medidas mayores de 1,50 X 1,50 • Almacenamiento de láminas completas
	<p>2. Calibre, corte y refilación</p> <p>Calibra la máquina circular según las dimensiones especificadas por el cliente, corta y se refila en caso de que haya que hacerlo.</p>

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	MP 01
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14

4. PROCEDIMIENTO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES

	Fabricación de muebles	Código	P 04
		Versión	01
		Fecha	2012-12-14
Objeto Establecer un modelo de operación eficiente que optimice los recursos y satisfaga las necesidades del cliente.			
Responsable	Actividad (Qué y Cómo)		
Operario	1. Alistamiento de materia prima Alista lámina completa e ingresa las medidas del mueble al Software CUTMASTER, el cual indica la forma en la que se debe cortar la lámina para optimizar al máximo el material. 2. Corte 3. Enchape Se enchapa los lados de las láminas que son visibles en los muebles. 4. Ensamble Se ensamblan las partes y se acondiciona con elementos complementarios de acuerdo al diseño como: tiraderas, rieles, bisagras, entre otros.		

