



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, Junio de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

MAGDA JOHANNA RAMOS CERQUERA, con C.C. No.1019008979 de Bogotá D.C., autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado “DIAGNOSTICO INTEGRAL Y PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TMR – DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTONICOS EN MADERA” presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de Administradora de Empresas; Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores” , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa TMR – diseños y acabados arquitectónicos en madera.

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramos Cerquera	Magda Johanna

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Hembuz Falla	German Darío

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Administradora de Empresas

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Administración de Empresas

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2017

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 151

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas  Fotografías  Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_ Láminas\_\_\_  
Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas o Cuadros

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

**Español**

**Inglés**

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Administración          | 1. Administration       |
| 2. Direccionamiento        | 2. Addressing           |
| 3. Diagnóstico integral    | 3. Integral diagnosis   |
| 4. Formulación estratégica | 4. Strategy formulation |
| 5. Planeación              | 5. Planning             |
| 6. Organización            | 6. Organization         |
| 7. Dirección               | 7. Direction            |
| 8. Control                 | 8. Control              |
| 9. DOFA                    | 9. FODA                 |
| 10. Plan de acción         | 10. Action plan         |

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

Mediante el presente proyecto, se desarrolló un direccionamiento estratégico para la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” ligada directamente al sector construcción, pero que pertenece al subsector de los acabados arquitectónicos.

Durante la ejecución del proyecto se llevó a cabo la realización de un diagnóstico integral de la organización, utilizando herramientas para obtención de datos tales como la encuesta, entrevista, y matrices de diagnóstico empresarial.

Con los datos obtenidos y un análisis previo, se realizó un plan de acción para las áreas de administración, mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos, las cuales se encuentran presentes dentro de la organización. Se establecieron objetivos, estrategias, acciones, tiempo requerido, recursos, responsables e indicadores para cada uno de los planes propuestos; lo anterior con el fin último de controlar detalladamente aquellos puntos que presentan ciertos aspectos a mejorar.

Yo, como profesional del programa de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana de la ciudad de Neiva (Huila), encuentro la pertinencia de este proyecto de grado para brindarle a la



empresa TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera" (empresa ligada al sector construcción), una perspectiva basada en el conocimiento de la gestión que brinda técnica de análisis de la situación actual de la empresa y direccionarla por el camino más favorable que represente mejoramiento continuo y desarrollo organizacional.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

Through this project, a strategic direction was developed for the company TMR "Designs and architectural finishes in wood" linked directly to the construction sector, but belonging to the sub-sector of architectural finishes.

During the execution of the project, a comprehensive diagnosis of the organization was carried out, using tools to obtain data such as the survey, interview, and business diagnostic matrices.

With the data obtained and a previous analysis, an action plan was developed for the areas of administration, marketing, finance, production and human resources, which are present within the organization. Objectives, strategies, actions, time required, resources, decision makers and indicators were established for each of the proposed plans; The latter with the ultimate aim of controlling in detail those points that have certain aspects to improve.


I, as a professional of the Business Administration program of the University Surcolombiana of the city of Neiva (Huila), I find the pertinence of this project of degree to offer the company TMR "Designs and architectural finishes in wood" (company linked to the sector Construction), a perspective based on the knowledge of the management that provides technical analysis of the current situation of the company and direct it by the most favorable path that represents continuous improvement and organizational development.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: PATRICIA GUTIERREZ PRADA

Firma: 

Nombre Jurado: LUIS ALFREDO MUÑOZ VELAZCO

Firma: 



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>4 de 4</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Nombre Jurado: HERNANDO GIL TOVAR

Firma: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

**AUTOR**

**MAGDA JOHANNA RAMOS CERQUERA**

**NEIVA, HUILA, 19 DE ABRIL DE 2017**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

**AUTOR**

**MAGDA JOHANNA RAMOS CERQUERA**

**DIRECTOR**

**GERMÁN DARÍO HÉMBUZ FALLA**

**NEIVA, HUILA, 19 DE ABRIL DE 2017**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>21</b>
4.1. Objetivo General.....	21
4.2. Objetivos Específicos.....	21
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
<b>6. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>26</b>
<b>6.1. Proceso Administrativo .....</b>	<b>26</b>
6.1.1. Concepto de Administración .....	27
6.1.1.1. Planeación .....	28
6.1.1.2. Organización .....	29
6.1.1.3. Dirección .....	31
6.1.1.4. Control .....	32
<b>6.2. Administración Estratégica .....</b>	<b>33</b>
<b>7. RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>10.1. Reseña Histórica De La Empresa. ....</b>	<b>38</b>
<b>10.2. Diagnóstico Interno.....</b>	<b>47</b>
10.2.1. Planeación .....	47
10.2.2. Organización.....	48
10.2.2.1. Recurso Humano.....	49
10.2.2.2. Selección de personal .....	49
10.2.2.3. Políticas .....	50
10.2.2.4. Clima Organizacional.....	51
10.2.3. Dirección.....	51
10.2.4. Control .....	53
10.2.5. Áreas Funcionales.....	54
10.2.5.1. Finanzas .....	54
10.2.5.2. Comercial .....	61



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

<b>10.3. Diagnóstico Externo</b> .....	<b>63</b>
10.3.1. Entorno Económico .....	63
10.3.1.1. Panorama Nacional.....	63
10.3.1.2. Economía Regional.....	68
10.3.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	68
10.3.1.2.2. Ingreso Per Cápita .....	69
10.3.1.2.3. Índice de costo de construcción de vivienda (ICCV).....	70
10.3.1.2.4. Tasa de desempleo.....	72
10.3.1.2.5. Comportamiento de la construcción en Neiva-Huila (2015-2016).....	75
10.3.2. Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE 2.0) .....	76
10.3.3. Variables de la competencia .....	77
10.3.4. Tamaño del Mercado.....	78
10.3.5. Participación del Mercado.....	79
10.3.6. Análisis de la competencia - Modelo 5 fuerzas competitivas de Porter .....	81
10.3.6.1. Poder de negociación del cliente .....	81
10.3.6.2. Poder de negociación de proveedores .....	81
10.3.6.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	82
10.3.6.4. Amenaza de productos sustitutos .....	82
10.3.6.5. Rivalidad entre competidores existentes .....	83
10.3.7. Perfil del Cliente .....	83
<b>11. MATRICES DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL</b> .....	<b>85</b>
<b>11.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)</b> .....	<b>87</b>
<b>11.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)</b> .....	<b>89</b>
<b>11.3. Matriz Interna Externa (I-E)</b> .....	<b>91</b>
<b>11.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</b> .....	<b>93</b>
<b>11.5. Matriz de Impacto Cruzado</b> .....	<b>98</b>
<b>11.6. Encuestas</b> .....	<b>106</b>
11.6.1. Encuesta Interna.....	106
11.6.1.1. Resultados de la encuesta interna .....	108
11.6.2. Encuesta Externa.....	113
<b>11.7. Matriz DOFA</b> .....	<b>122</b>
<b>11.8. Matriz del Perfil Competitivo</b> .....	<b>123</b>
<b>12. PROPUESTAS</b> .....	<b>126</b>

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

<b>12.1. Misión Y Visión.....</b>	<b>126</b>
<b>13. PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>127</b>
<b>13.1. Administración.....</b>	<b>127</b>
<b>13.2. Mercado .....</b>	<b>130</b>
<b>13.3. Finanzas.....</b>	<b>133</b>
<b>13.4. Producción.....</b>	<b>135</b>
<b>13.5. Recursos Humanos.....</b>	<b>137</b>
<b>14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>139</b>
<b>15. ANEXOS .....</b>	<b>142</b>
<b>16. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>146</b>

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: PIB de la construcción y sus componentes .....	12
Ilustración 2: ICCV Dinámica Regional .....	13
Ilustración 3: Variación Anual de Licencias de Construcción Otorgadas .....	14
Ilustración 4: Etapas del proceso administrativo.....	27
Ilustración 5: Etapas de la administración estratégica .....	34
Ilustración 6: Modelo de administración estratégica-Proceso administrativo .....	35
Ilustración 9: Localización del departamento del Huila en el mapa de Colombia.....	43
Ilustración 10: Mapa del municipio de Neiva .....	44
Ilustración 11: Localización geográfica de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”. El recuadro rojo muestra la bodega desde una toma satelital. ....	45
Ilustración 12: Fachada de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.....	46
Ilustración 13: Razones Financieras.....	56
Ilustración 14: Ventas realizadas en los años 2013-2015 .....	60
Ilustración 15: Portafolio de productos TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”. ..	62
Ilustración 16: Variación anual porcentual del PIB (2010-2016(I Trimestre)).....	63
Ilustración 17: Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2016 – Primer Trimestre .....	64
Ilustración 18: Comportamiento de la actividad construcción 2016 – Primer Trimestre .....	64
Ilustración 19: PIB total, valor agregado de la construcción y subsectores.....	65
Ilustración 20: IPC total e IPC vivienda.....	66
Ilustración 21: Población ocupada total nacional y en la rama de actividad construcción. ....	66
Ilustración 22: Participación departamental en el PIB nacional .....	68
Ilustración 23: Producto interno bruto (PIB) per cápita departamental. ....	69
Ilustración 24: Índice de costo de la construcción de vivienda 2014.....	70
Ilustración 25: Participación de las principales ciudades del país en el ICCV nacional.....	71
Ilustración 26: Tasa de desempleo Abril (2007-2016).....	72
Ilustración 27: Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad periodo Febrero-abril 2016.....	73
Ilustración 28: Variación porcentual de la población ocupada según rama de actividad para el año 2016 frente al 2015.....	74

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 29: Tasa global de participación, ocupación, desempleo y subempleo.....	74
Ilustración 30: Comportamiento del sector construcción en el municipio de Neiva-Huila (2015- 2016).....	75
Ilustración 31: Competencia de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” .....	78
Ilustración 32: Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	87
Ilustración 33: Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	89
Ilustración 34: Matriz Interna Externa (I-E) .....	91
Ilustración 35: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) .....	96
Ilustración 36: Matriz de impacto cruzado (Fortalezas).....	99
Ilustración 37: Matriz de impacto cruzado (Debilidades).....	101
Ilustración 38: Matriz de impacto cruzado (Oportunidades) .....	103
Ilustración 39: Matriz de impacto cruzado (Amenazas) .....	105
Ilustración 40: Encuesta Interna.....	107
Ilustración 41: Resultados de Encuesta Interna.....	108
Ilustración 42: Gráfica de Resultados (Productividad, Calidad y Resultados) .....	109
Ilustración 43: Resultados (Satisfacción Laboral) .....	111
Ilustración 44: Gráfica de Resultados (Satisfacción Laboral).....	112
Ilustración 45: Encuesta Interna.....	114
Ilustración 46: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 1) .....	115
Ilustración 47: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 2) .....	116
Ilustración 48: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 3) .....	117
Ilustración 49: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 4) .....	118
Ilustración 50: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 5) .....	119
Ilustración 51: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 6) .....	119
Ilustración 52: Matriz DOFA .....	122
Ilustración 53: Matriz del perfil competitivo .....	124
Ilustración 54: Estrategias de mejora para la Administración.....	128
Ilustración 55: Estrategias de mejora para el área de Mercado.....	131
Ilustración 56: Estrategias de mejora para las Finanzas.....	133
Ilustración 57: Estrategias de mejora para el área de Producción.....	135
Ilustración 58: Estrategias de mejora para el área de Recursos Humanos. ....	137

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**TABLA DE ANEXOS**

Anexo A. Encuesta Interna.....	142
Anexo B. Encuesta Externa.....	143
Anexo C. Certificación Empresarial .....	145

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 1. RESUMEN DEL PROYECTO

Mediante el presente proyecto, se desarrolló un direccionamiento estratégico para la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” ligada directamente al sector construcción, pero que pertenece al subsector de los acabados arquitectónicos.

El proyecto comprende la revisión de la bibliografía relacionada con el proceso administrativo tales como, David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpán de Juárez, México: Pearson, como fundamento para el análisis de los estándares de competitividad que busca alcanzar la empresa. Durante la ejecución del proyecto se llevó a cabo la realización de un diagnóstico integral de la organización, utilizando herramientas para obtención de datos tales como la encuesta, entrevista, y matrices de diagnóstico empresarial.

Con los datos obtenidos y un análisis previo, se realizó un plan de acción para las áreas de administración, mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos, las cuales se encuentran presentes dentro de la organización. Se establecieron objetivos, estrategias, acciones, tiempo requerido, recursos, responsables e indicadores para cada uno de los planes propuestos; lo anterior con el fin último de controlar detalladamente aquellos puntos que presentan ciertos aspectos a mejorar.

Al final del desarrollo del presente documento, se establecen conclusiones y sugerencias que permiten visualizar los direccionamientos más adecuados para el próspero desarrollo de la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, la arquitectura y la ingeniería civil, siendo estas profesiones los cimientos para el desarrollo y la consolidación de nuevos proyectos de construcción, que además se encuentran relacionadas con la administración en la búsqueda e investigación de nuevas técnicas, métodos y tecnologías que permitan obtener un mejoramiento de sus procesos organizacionales y productivos para la construcción de nuevas obras y edificaciones comprometidas totalmente con el medio ambiente y el ser humano. El desarrollo de nuevos materiales, la implementación de un enfoque de gestión a la medida de las organizaciones y la aparición de normatividad más rigurosa, han llevado a los ingenieros y arquitectos de la mano con la administración de empresas a desarrollar obras cada vez más sobresalientes.

Al igual que la mayoría de los sectores, el sector de la construcción se encuentra ampliamente regulado por normas tales como NSR (Norma Sismo Resistente), RETIE (Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas), RETILAP (Reglamento Técnico de Alumbrado Público), RITEL (Reglamento Técnico de Redes Internas de Telecomunicaciones), RAS (Reglamento Técnico para el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico), entre otras. La exigencia que a este sector se le aplica debe ser de absoluto cumplimiento puesto que en realidad lo que se pretende otorgar es un proyecto de obra finalizado con el mínimo impacto negativo hacia las personas y su entorno (CAMACOL, CAMACOL - Cámara Colombiana de la Construcción, 2014). Siendo así, la empresa TMR “Diseños y Acabados Arquitectónicos en Madera” merece revisar de manera integral sus procesos de gestión para proyectar su futuro en el sector de la construcción con el fin de cumplir con los estándares de calidad exigidos por sus clientes alineados a la normatividad nacional e internacional demandada en el sector.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

En términos administrativos, contar con una organización adecuada para una empresa puede convertirse en el eje vital de la misma, pues permitirá el desarrollo positivo o negativo de las actividades dependiendo de su estructura. Todas las áreas que componen la organización como tal, deben actuar bajo un principio de sinergia, ya que la más mínima desincronización podría acarrear a eventos que pueden impactar perjudicialmente a la empresa. Pensar estratégicamente la organización ofrece las alternativas más adecuadas para la toma de decisiones empresariales garantizando la supervivencia y sostenibilidad del negocio.

La teoría del direccionamiento estratégico deja claro que “las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003). Así la aplicación de teorías de la gerencia estratégica al servicio del estudio de direccionamiento de la empresa TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en Madera" conlleva a la aplicación de un modelo sistémico de la gestión de la empresa en estudio que inicia con esta propuesta inicial e invita a actualizaciones permanentes en el futuro.

Yo, como profesional del programa de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana de la ciudad de Neiva (Huila), encuentro la pertinencia de este proyecto de grado para brindarle a la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” (empresa ligada al sector construcción), una perspectiva basada en el conocimiento de la gestión que brinda técnica de análisis de la situación actual de la empresa y direccionarla por el camino más favorable que represente mejoramiento continuo y desarrollo organizacional. El conocimiento adquirido durante el transcurso del pregrado, será puesto en práctica para alcanzar lo cometido.



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Formar una empresa bajo los pilares administrativos y el direccionamiento estratégico permite llevar a la misma hacia una organización de calidad. Los acabados de una edificación, siendo más específicos, de un apartamento o casa son aspectos claramente importantes en el momento de agregar valor a un bien inmueble. Desde los materiales que se utilizan hasta la técnica empleada para la fabricación de los mismos, en conjunción con un plan de direccionamiento estratégico se cuenta con un modelo gerencial propicio como factor fundamental de la garantía otorgada por el ejecutor del proyecto; es por lo anterior que con el presente trabajo de grado se logró convencer a la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” para convertirla en el grupo selecto de aquellas organizaciones que cuentan con los mejores estándares de gestión y calidad.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el occidente del municipio de Neiva en el departamento del Huila, se encuentra establecida la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”, la cual desarrolla sus actividades de diseño y acabado arquitectónico en madera de diversos productos para poder satisfacer la demanda de las empresas pertenecientes al sector de la construcción que desarrollan obras en el mismo municipio.

La construcción en la economía colombiana ha sido el sector de mayor expansión en los últimos años, en donde se han obtenido resultados de crecimiento del 11,6% en 2013 y 9,4% para 2014. Estos crecimiento se han obtenido de la implementación de varios programas de estímulo gubernamental, en el 2012 con la construcción de 100 mil viviendas gratuitas para hogares en situación de extrema pobreza y en 2013 con el anuncio del PIPE (Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo), este último incluyó la construcción de otras 100 mil viviendas, de las cuales 86 mil son para el casco urbano y 14 mil para la zona rural del país, para familias de bajos ingresos de estratos 1 y 2. (CORFICOLMBIANA, 2015)

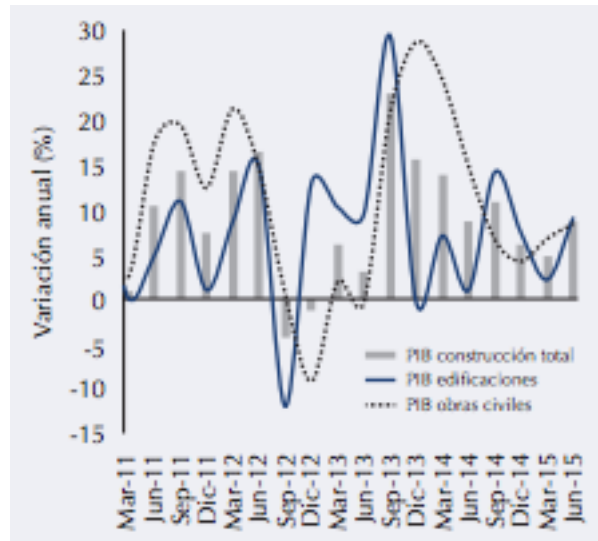
Del párrafo anterior y obedeciendo al comportamiento de la construcción, se obtienen como resultados que:

“Estos programas representaron un significativo impulso a la construcción en los trimestres |posteriores a su implementación, especialmente la de vivienda de interés social (VIS), pero su efecto se fue agotando gradualmente y el sector presentó una desaceleración a lo largo de 2014, que se extendió a los primeros meses de 2015”. (CORFICOLMBIANA,2015,p26)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Claro está que los programas de impulso gubernamentales apuntan hacia el jalonamiento de la economía, pero para el sector construcción se ven reflejados para cortos periodos de tiempo, tal como lo explica la siguiente gráfica.

Ilustración 1: PIB de la construcción y sus componentes



Fuente: (CAMACOL, 2015)

De la anterior se puede observar los picos para el último semestre del año 2013 que obedecen a la implementación de los planes de impulso del gobierno, pero empieza su decrecimiento a medida que transcurre el tiempo.

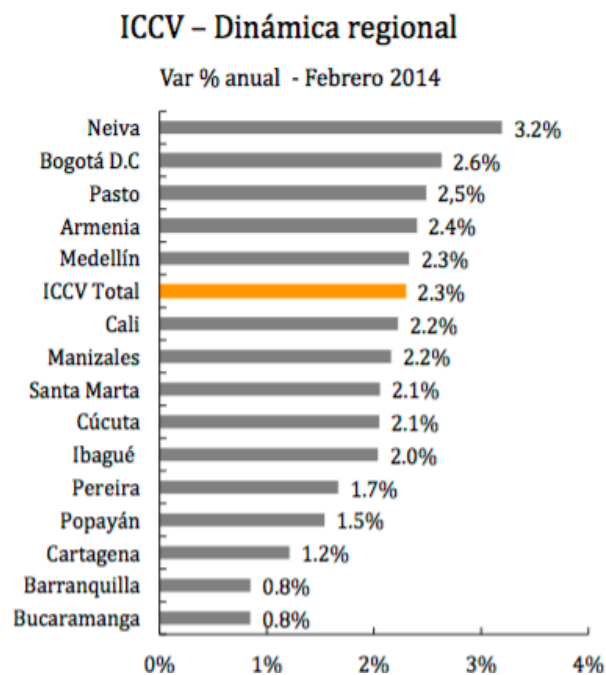
Para el año 2015 se observa el crecimiento de los indicadores respecto al sector construcción, lo anterior responde a la implementación de nuevos programas tales como “Casa Ahorro” y “Mi Casa Ya” que repercuten para familias con ingresos de 1 a 2 salarios mínimos y de 2 a 4 salarios mínimos respectivamente. Con la implementación del PIPE 2.0, se realizó una redistribución de recursos con el objeto de equilibrar la construcción de viviendas para lograr el beneficio de la

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

mayor cantidad de familias con necesidades, por lo anterior se espera que los indicadores de ejecución para el año 2016 sean mayores que los obtenidos en el 2015. (CAMACOL, 2015)

Para enero del 2014 el ICCV (índice de costos de construcción de vivienda) de la ciudad de Neiva, se posicionaba en primer lugar, encontrándose esta como la ciudad con el ICCV más costoso del país; a continuación se evidencia la siguiente gráfica:

Ilustración 2: ICCV Dinámica Regional



Fuente: (CAMACOL, 2014)<sup>1</sup>

Respecto a las licencias de construcción que se encontraban otorgadas para el año 2014 en la regional Huila (comprende únicamente a la ciudad de Neiva según criterio de CAMACOL), se evidencia un total de 28824 m<sup>2</sup>, representando lo anterior una variación porcentual del 27,74% respecto al año 2013.

<sup>1</sup> Último informe de actividad edificadora publicado por CAMACOL.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 3: Variación Anual de Licencias de Construcción Otorgadas

**Variación anual**  
**Enero 2013 vs. Enero 2014**

Regional	Ene-14	Variación %
Bolívar	78,420	3764.96%
Nariño	29,773	186.97%
Atlántico	133,112	162.61%
Boyacá	42788	63.51%
Tolima	22,181	37.39%
Norte de Stder	14480	31.49%
Santander	36,960	30.10%
Huila	28,824	27.74%
Bogotá	335459	-2.16%
Antioquia	224,092	-7.39%
Cundinamarca	97063	-20.98%
Caldas	7,913	-45.08%
Meta	9,899	-48.25%
Risaralda	32,479	-63.09%
Valle del Cauca	47,888	-65.26%
Cesar	4,030	-88.25%
<b>Total 13 Regionales</b>	<b>1,145,361</b>	<b>-2.00%</b>

Fuente: (CAMACOL, 2014)<sup>2</sup>

Con las cifras anteriormente definidas se puede determinar que para el año 2014 según la fuente tomada el panorama del sector construcción se encontraba en crecimiento.

Respecto al factor demográfico, según cifras del DANE para el año 2005 (último censo realizado), la población de Neiva se encontraba en un total de 315.332 personas. Según estadísticos del mismo ente administrativo la proyección de la población para el año 2010 sería de 330.487 personas (DANE, 2005).

Si se analiza lo anterior, es notorio el crecimiento que se viene presentando en este municipio. Si la población crece a una razón de 1.048% cada 5 años, se podría determinar la población para el año 2015 utilizando este mismo método, es decir, que la proyección poblacional sería de

<sup>2</sup> Último informe de actividad edificadora publicado por CAMACOL.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

346.350 personas aproximadamente; lo importante para este caso es observar que el aumento de la población se sigue presentando año tras año, lo que ha llevado al aumento de infraestructura para vivienda y recreación, buscando el desarrollo del municipio.

La aparición de nuevos centros comerciales en la última década tales como San Pedro Plaza, San Juan Plaza, Metro, Único, supermercados de cadena en diferentes zonas del municipio, y nuevos condominios y proyectos de vivienda han sido consecuencia de lo mencionado respecto al factor demográfico.

El crecimiento de la población en el municipio de Neiva tiene varios puntos a favor que ayudan a impulsar la economía no solo municipal si no nacional. Según Sandra Forero, presidenta de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2015), el departamento muestra cifras muy positivas para el año 2015 en cuanto a la construcción de viviendas VIS (vivienda de interés social) y NO VIS, pero el incremento más importante se centra en las no vis porque son crecimientos del 78% frente al año 2014 en cuanto a otorgamiento de licencias (La Nación, 2015).

Además de notarse el crecimiento en este sector es destacable la participación del sector en la generación de empleo en la región; A febrero del 2016, la cantidad de personas ocupadas en el país se encontraba en 21,9 millones, un aumento del 2% respecto a ese mismo mes en el año 2014. El sector de la construcción se encuentra entre los sectores económicos que concentraban la mayor cantidad de personas ocupadas (DANE, 2016).

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Añadiendo a lo anterior, el sector de la construcción se encuentra entre las ramas de actividades que alcanzaron mayor crecimiento, ubicándose en el tercer puesto con un aumento del 4,5% a febrero del año 2015 con respecto a ese mismo mes del año 2014 (DANE, 2016).

De acuerdo con el DANE y su censo de edificaciones realizado en el cuarto trimestre del año 2015, en el municipio de Neiva se obtienen los siguientes resultados de acuerdo al mismo trimestre en el año 2014 (DANE, 2016):

- Se encuentran 488.942 áreas en proceso en el 2015 respecto a las 429.028 del año 2014.
- Se encuentran 103.641 áreas iniciadas en el año 2015 respecto a las 96.517 del año 2014.
- Se encuentran 132.634 áreas culminadas en el año 2015 respecto a las 91.152 del año 2014.

De lo anterior se puede observar el crecimiento notorio en el sector construcción en tan solo 1 año de diferencia.

Pese a las considerables cifras que hacen visible una dinámica del sector de la construcción y que visualiza importantes retos de crecimiento para los próximos años es necesario reconocer la otra realidad que afectará el futuro del sector. En este sentido hay que referirse a la crisis petrolera, pues a partir del segundo semestre de 2015 ha sido evidente el impacto que sufrió la producción del crudo tras la caída de los precios del barril situación que ha llevado a muchas empresas prestadoras de servicios del sector a disminuir sus operaciones; tal es el caso de compañías de transporte y distribución del crudo, empresas de catering, servicios hoteleros, mantenimiento y reparación de campos, entre otros. Incluso hoy en la Superintendencia de Sociedades reposan varios casos de ingreso de empresas de servicios petroleros que se amparan

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

de ley de reorganización empresarial. Esto ha provocado una escala de despidos de personal con importantes ingresos salariales sujetos de crédito de vivienda que pese a opciones de reestructuración ya se encuentran entregando sus inmuebles en dación de pago a las instituciones financieras. (Revista Dinero, 2015)

No obstante, se reconoce que la coyuntura petrolera ha sufrido estos momentos de crisis que incluso hoy se ven más amenazada con la emergencia de nuevas fuentes de energía sostenible; sin embargo el precio del petrolero viene buscando una estabilidad que se suma políticas gubernamentales que procuran generar confianza en los consumidores, un eficiente recaudo de impuestos para la inversión social con motivo de la reforma tributaria y organizar una eficiente carpintería del proceso de paz; a pesar de la fuerte incidencia de los casos de corrupción relacionados con las obras de operación de los proyectos 4G que no dejan bien parado a nuestros gobernantes. (Revista Dinero, 2017)

La empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” que pertenece al sub sector de diseños y acabados arquitectónicos del sector de la construcción tiene repercusiones directas dependiendo del comportamiento del mismo en la economía nacional. Para el caso de esta organización, la cual desarrolla su actividad en el municipio de Neiva y presta sus servicios a empresas del mismo las afectaciones tanto positivas como negativas se han presentado dependiendo de las variaciones de los indicadores que en este capítulo se han tratado.

TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” es una empresa que lleva 12 años de trayectoria en el mercado del Departamento del Huila, sus principales clientes son Constructora Pargroup, Constructora Pedro Gómez y Constructora Rodríguez Briñez S.A.S. a quienes durante



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

los últimos cinco años ha facturado un promedio de \$617.865.000, logrando incrementar sus ventas en 22,7% promedio anual.

Las empresas proveedoras de servicios de acabados arquitectónicos en la región con mayor liderazgo en el mercado han sido JAROCA S.A.S., Germán Hermosa Carpintería Arquitectónica S.A.S., Rodrigo Gutiérrez Georgina (Acabados y Decoración-ADECO), Palacios Liz Emiliano (DEKOR Muebles del Huila), Víctor Félix Aldana Pastrana y Jorge Ramos Cohetato (Mundo cocinas J.R.). Actualmente se destaca la labor de la empresa JAROCA S.A.S. que ha logrado posicionarse como la empresa más contratada para la prestación de servicios en diseños arquitectónicos en madera.

Para la organización, la existencia de empresas competidoras y aparición de nuevas, es sinónimo de actuación inmediata cuando de contratación y prestación de servicios se trata. Aunque en el municipio de Neiva se encuentran 6 empresas que tiene por actividad la misma que la de la organización objeto de estudio, para su Gerente General (Tirso Manuel Rubiano Sánchez) no es síntoma de preocupación, pues son conscientes que su competidor más fuerte se encuentra al mismo nivel que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.

No obstante, y ante la desaceleración de la economía y el impacto negativo generado por la caída de los precios del petróleo y el aumento del valor de las divisas, para cualquier director del departamento de finanzas de cualquier empresa, una estrategia en momentos de crisis es la reducción de costos, esto incluye a las empresas que se encargan de ejecutar los proyectos de construcción a nivel municipal.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Para los años 2015 y 2016 las utilidades de TMR “Diseños y Acabados Arquitectónicos en Madera” han sido de \$45.675.442 y \$67.056.400 respectivamente. Sus costos de producción para estos mismos años han aumentado en 8,74% para unos resultados de \$39.890.200 y \$43.376.603 respectivamente.

Por lo anterior, la amenaza que Tirso Manuel Rubiano Sánchez ha ido detectando es el apunte de las constructoras hacia las empresas que les vendan más barato sin importar la calidad, la experiencia ni la trayectoria de la empresa en la prestación del servicio.

Aunque TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” cuenta con larga trayectoria, experiencia y calidad en la fabricación de sus productos, busca siempre permanecer en el mercado como una de las mejores en el subsector de los acabados arquitectónicos.

Actualmente la gestión de abastecimiento de la empresa TMR se ha concentrado con 2 proveedores nacionales (MADECENTRO Y MADEMUEBLES DE COLOMBIA), quienes han otorgado desde el inicio de TMR ventajas competitivas en precios, logrando así una relación empresa-proveedor.

No obstante, TMR no ha sistematizado sus logros y dificultades organizacionales en su historia de existencia, limitando su información a cifras básicas de la operación del negocio, desconociendo información relevante que requiere ser analizad sobre sus procesos internos y aspectos del entorno que con un análisis pertinente permitirían tomar decisiones gerenciales en condiciones de certeza. Esto quiere decir que hay presencia de incertidumbre en TMR por la falta de sistematización de su información de capacidades internas.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Con lo plasmado en este capítulo, se concluye en una sola pregunta que definirá el rumbo de acción de la organización TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera. ¿Cuál es el diseño requerido en la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” para orientar su plan de direccionamiento estratégico?

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”

### 4.2. Objetivos Específicos

- Reseñar el estado del arte de la acción empresarial de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”
- Analizar y diseñar las orientaciones teleológicas que llevarán a la empresa a la adopción de una misión y visión organizacional.
- Realizar un proceso de auditoría externa para la identificación de oportunidades y amenazas.
- Realizar una auditoría interna para la identificación de fortalezas y debilidades.
- Implementar una matriz de análisis cruzado que cuantifica la importancia de las variables estratégicas a seguir para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.
- Desarrollar el plan de acción a seguir para la empresa TMR “Diseños y Acabados Arquitectónicos en Madera”

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 5. METODOLOGÍA

Para la empresa objeto de estudio, TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” se le realizó una investigación aplicada y de corte empírico-analítico; esto indica la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación como administradores de empresas en la Universidad Surcolombiana así como lograr una sistematización de la información analizada con las herramientas estratégicas aprendidas y así determinar el rumbo que tomara la empresa objeto de estudio (Vargas Cordero, 2009) . Lo anterior implica el uso de prácticas de investigación mixta donde se requieren datos para el análisis cuantitativo e información para el análisis cualitativo.

Referente al tipo de investigación que se ajusta mejor al proyecto de tesis realizado para la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”, se realizó una investigación descriptiva. Según Bernal, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada. La encuesta, observación, entrevista y revisión documental son los soportes de la investigación descriptiva (Bernal, 2010,p113). “Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Por otra parte se trata de un estudio de caso puesto que se trata de “una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real --- tal como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias” (Yin, 1993).

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Para la obtención de la información, como fuente primaria se aplicó un cuestionario interno compuesto por preguntas que ayudaron a determinar las fortalezas y debilidades de la empresa junto con matrices de evaluación empresarial. Por otra, parte se acudió a fuentes secundarias como: las matrices de análisis que permitieron la obtención de análisis de aspectos externos e internos con las que se determinaron las acciones y estrategias a seguir para el mejoramiento de la organización.

Otras fuentes de información primaria que se aplicaron fueron: Un cuestionario a empresas de la competencia directa de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” y una entrevista directa al Gerente General de la organización con el fin de determinar los factores que cumplen un papel importante en el proceso administrativo de la organización.

Añadiendo a lo anterior se contó con un compromiso y responsabilidad como investigadora en el trabajo de campo que se llevó a cabo por etapas dentro de la organización objeto de estudio, con el propósito de observar al detalle cada uno de los aspectos que caracterizan el desarrollo de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”. El acceso a la documentación existente de la empresa está previamente autorizado por el Gerente General, lo que facilitó la obtención de la información requerida.

La información obtenida con las encuestas y entrevistas es complementaria a la aplicación de matrices de análisis de los aspectos internos y externos a la organización. Fue así como se aplicaron encuestas a toda la población de empleados de la organización que suman 20 personas en la actualidad y a las empresas competidoras de TMR.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

La encuesta dirigida a empleados tuvo como propósito conocer percepciones sobre la productividad, calidad y resultados del empleado como también considerar su satisfacción en el trabajo.

Así se aplicó una encuesta prediseñada con relación a estos dos aspectos que fueron medidos en una escala de Likert partiendo de las siguientes afirmaciones objeto de valoración:

- Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División/ Subdirección /Departamento contribuye con la productividad del área.
- En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.
- El que da mejores resultados es el que triunfa.
- Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.
- Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas.
- Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.
- Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.
- Me siento orgulloso del trabajo que desempeño.
- Me siento valorado y respetado en mi trabajo.
- Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.
- Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.
- Considero que existe igualdad entre los empleados.
- Es satisfactoria la relación con mi jefe.

Con relación a la muestra de empresas competidoras del sector se escogió a las directamente relacionada con el negocio de TMR que en total sumaron 5 empresas. Los objetivos de cada pregunta planteada se refirieron a aspectos competitivos como:

- No. de empleados vinculados.
- Calidad de materiales utilizados para la fabricación de acabados arquitectónicos.
- Población objetivo.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- Competidores de mayor relevancia.
- Cultura corporativa.
- Estandarización de funciones y procesos.
- Estructura organizacional.
- Certificaciones de HSEQ.



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 6. MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo adecuado del presente proyecto hemos tomado como eje central la teoría expuesta por Fred R. David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” del año 2003.

Actualmente la mayoría de las organizaciones se encuentran en un mundo tan competitivo y exigente que los ha llevado a hacer un alto en el camino para poder analizar su estado actual y replantear algunos factores que influyen directamente en el desarrollo de la misma. Frente a lo anterior, los altos cargos de las organizaciones deben desarrollar e implementar métodos que permitan evaluar ciertos aspectos organizacionales con el fin único de evidenciar la situación real de la empresa y las posibles soluciones para potenciales aspectos que impacten negativamente a la organización.

Frente a lo anterior es pertinente evaluar si en las organizaciones se encuentra presente el modelo de Administración Estratégica. Pero antes de continuar, es pertinente empezar por las bases, por lo tanto, definimos el concepto de Administración, el proceso administrativo y sus etapas.

### 6.1. Proceso Administrativo

Hay que reconocer que analizar el proceso administrativo para la determinación de un modelo de direccionamiento estratégico es muy pertinente, puesto que se trata de analizar de los factores internos de la organización su capacidad gerencial para la planificación, organización, dirección y control (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003). Además, el proceso administrativo es la base para el desarrollo de habilidades gerenciales por lo que es necesario conceptualizar sobre el mismo.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

### 6.1.1. Concepto de Administración

Se establecen las diferentes definiciones plasmadas por los clásicos de la administración.

Se considera la administración como el acto de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 1890 citado por (Velez Bedoya, 2007).

Se define la administración como el hecho de dirigir un organismo social y su efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de direccionar a sus integrantes. (Koontz, O'Donell, 1976, citado por (Hurtado Cuartas, 2008).

Se define la administración como el conjunto compuesto por la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y utilización adecuada de los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Stoner, 1979, citado por (Stoner & Wankel, 1996).

De las definiciones anteriormente establecidas, se puede definir la administración como el conjunto de métodos, procesos y elementos que interactúan sistemáticamente para la utilización adecuada de los recursos de una organización con el objetivo de alcanzar las metas establecidas.

Con el transcurso de los años, se han establecido ciertas etapas del proceso administrativo que a continuación se analizan.

Ilustración 4: Etapas del proceso administrativo

AUTOR	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Koontz O'Donnell	Planeación, Organización, Obtención de Recursos, Dirección y Control
George R. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control
Leonard Kazmier	Planeación, Organización, Dirección y Control
Henry Fayol	Previsión, Organización, Comando, Coordinación y Control

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Fuente: Elaboración propia con información tomada de (Münch, Administración, 2007)

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, para cada autor existen diferentes etapas en el proceso administrativo. Actualmente las fases principales del proceso administrativo son planeación, organización, dirección y control, que actuando en conjunto abarcan las diferentes fases que plantean los diversos autores relacionados con la administración. Para el actual proyecto serán objeto de estudio las 4 fases mencionadas en el párrafo anterior.

### *6.1.1.1. Planeación*

La planeación es el proceso de determinar objetivos de desempeño y definir el rumbo de acción para lograrlos (Schermerhorn, Administración, 2002). El establecimiento primario de una planeación adecuada, se convierte en los cimientos que sustenta el desarrollo adecuado de las fases próximas del proceso administrativo. Las organizaciones deben definir lo más claro posible el objetivo al cual quiere llegar, debe definir cómo lograrlo, quién ejecutará las acciones y orientará eficazmente los recursos para lograrlo.

La tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa, ¿Cuál es nuestro negocio? Esta simple pregunta permite establecer objetivos, desarrollo de estrategias y toma de decisiones hoy para los resultados del mañana. (Drucker, 1998, citado por (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).

La declaración de la visión debe ser lo primero que se realice, precediendo incluso el desarrollo de una misión.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Entre las ventajas de la planeación encontramos (Münch, Administración, 2007):

- Prepara a la empresa para hacer frente a contingencias futuras.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce los niveles de incertidumbre en el futuro.
- Mejora la orientación para la acción.
- Mejora la coordinación.
- Maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo en todos los niveles de la organización.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

### *6.1.1.2. Organización*

Esta segunda fase del proceso administrativo comprende la instauración de una estructura formalizada, permanente e intencional de roles para las personas que conforman la organización, buscando con esto el aseguramiento por parte de los responsables administrativos que los roles a desempeñar sean conocidos por la totalidad de los involucrados para el logro de los objetivos. Lo anterior implica determinar y asignar todas las actividades a llevarse a cabo para el logro de los propósitos de la organización.

Ejecutando una organización adecuada, podemos relacionarla directamente con la administración estratégica, pues definiendo los roles y las actividades pertinentes logramos que la organización sea proactiva y no reactiva al definir su propio futuro. Con lo anterior la

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades ejerciendo control en su propio destino. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

A continuación, encontramos las ventajas de esta segunda fase del proceso administrativo expuestos (Mercado H., 1989):

- Los miembros del grupo tienen total conocimiento de las funciones a desempeñar, se conocen mejor las actividades.
- Las relaciones laborales se encuentran completamente definidas.
- Es factor contribuyente de especialización, pues disminuye la rotación del personal y aumenta el conocimiento respecto a la actividad que desempeña.
- Hace más fácil la delegación de autoridad debido al conocimiento explícito de las personas acerca de la actividad que ejecutan.
- Aumenta la eficiencia en las actividades que se ejecutan.
- Etapas de la Organización
- Esta segunda etapa se encuentra compuesta por 3 etapas que Reyes describe de la siguiente manera (Reyes Ponce, Administración Moderna, 2004):
- Funciones: El establecimiento del cómo deben asignarse las grandes actividades especializadas.
- Jerarquías: Determinar la responsabilidad y autoridad pertinente para cada nivel establecido dentro de la empresa.
- Puestos: Los requisitos y las obligaciones que tiene concretamente una unidad de trabajo.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

### *6.1.1.3. Dirección*

La tercera fase del proceso administrativo, la Dirección, comprende las siguientes acciones, impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada uno de los miembros y grupos de un organismo social, lo anterior con el objetivo de que todas estas realicen de la manera más eficaz los planes determinados (Reyes Ponce, Administración Moderna, 2004).

Esta segunda fase se relaciona directamente con el recurso humano, pues son aquellos quienes se encargan de ejecutar las actividades en la empresa. Dirigir en la interpretación de Schermerhorn, es el medio por el cual se logra despertar el entusiasmo de la gente para alcanzar planes determinados y lograr los objetivos (Schermerhorn, Administración, 2002).

Un objetivo principal de la Dirección Estratégica (Administración Estratégica) es lograr la comprensión y el compromiso de todas las personas de la organización sin importar el nivel jerárquico. Cuando la cantidad total de empleados comprende lo que la empresa hace y sus motivos, sienten que forman parte de la misma y se comprometen a apoyarla (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).

La importancia de la Dirección se encuentra basada en los siguientes factores:

- Los lineamientos que se han establecido durante la planeación y la organización son puestos en marcha en esta tercera etapa.
- A través de la Dirección se logran obtener las formas más deseables de conducta en los miembros integrantes de la Organización.
- La obtención de una mayor productividad es sinónimo de una dirección eficiente.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los métodos de control.
- Es el medio de establecimiento de la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### *6.1.1.4. Control*

Esta última etapa, comprende el establecimiento de sistemas con el fin de medir los resultados pasados con los actuales, en relación con los proyectados. Lo anterior se realiza con el fin de conocer si se han obtenido los resultados esperados; lo obtenido se utilizará para corregir y mejorar, además del establecimiento de nuevos planes.

La importancia del control se basa en los factores que a continuación se describen, factores expuestos (Schermerhorn, Administración, 2002):

- Determina medidas para poder corregir actividades, alcanzando exitosamente los planes.
- Se puede aplicar a todo: actividades, personas, cosas, etc.
- Establece y analiza las causas que pueden generar desviaciones, lo anterior con el fin de evitar que se presencien en el futuro.
- Proporciona información confiable acerca de la situación actual y pasada de la ejecución de los planes, lo anterior para reiniciar el proceso (si es necesario) de manera efectiva.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y el logro de la productividad de la empresa.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

La última etapa del proceso administrativo comprende lo siguiente (Münch, Administración, 2007):

- Establecer objetivos y estándares de desempeño: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
- Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante unidades de medida definidas de acuerdo a los estándares.
- Corrección: En base a la comparación de estándares con el desempeño real, se deben emprender las acciones correctivas necesarias.
- Retroalimentación: A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Revisada la literatura pertinente y poniendo en evidencia los conceptos básicos administrativos, damos continuidad al proyecto.

### **6.2. Administración Estratégica**

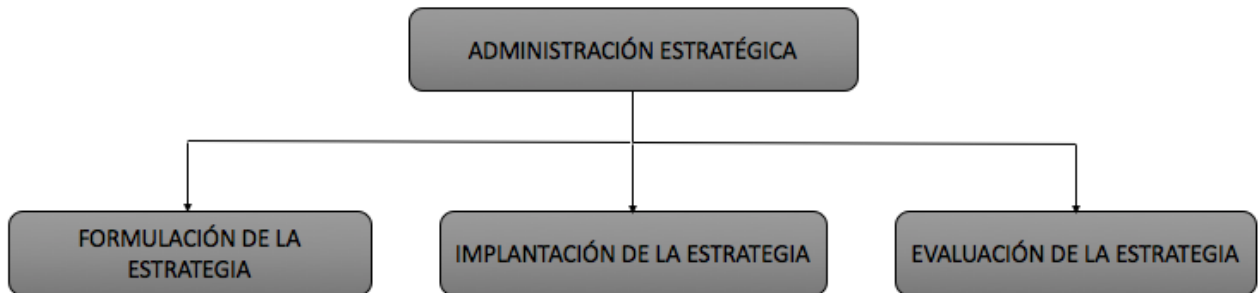
La Administración Estratégica se entiende como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

La administración estratégica se encuentra estrechamente ligado con la integración de los diferentes departamentos de la organización para lograr el éxito de la empresa. Al igual que cualquier proceso la administración estratégica cuenta con unas etapas que se definen a continuación:

Ilustración 5: Etapas de la administración estratégica



Fuente: Elaboración propia basado en (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

La primera etapa comprende la creación de una misión y una visión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la creación de alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Esta primera etapa debe entenderse como la toma de decisiones a los cuales debe enfrentarse la empresa, ingresar o salirse de un mercado, fusionarse con otra empresa, expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente o no ingresar en los mercados internacionales. Ninguna empresa posee recursos ilimitados, puesto que los estrategas deben decidir cuales con las decisiones que pueden proporcionar mejores recursos.

La segunda etapa comprende el establecimiento de los objetivos anuales, el diseño de las políticas, la motivación a los empleados y la distribución de los recursos buscando ejecutar las

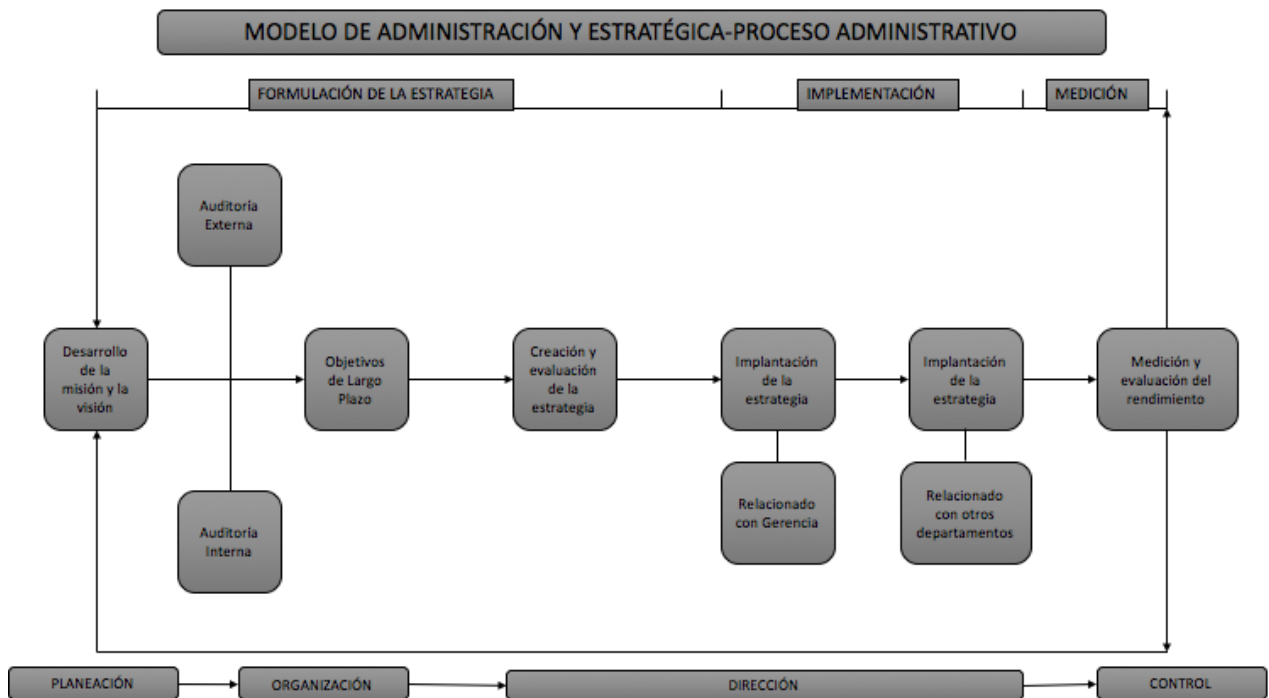
## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

estrategias formuladas. Esta etapa se considera como la más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

La tercera etapa comprende la evaluación de la estrategia para determinar cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente. Dentro de esta encontramos 3 actividades fundamentales: revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales, medición del rendimiento y toma de medidas correctivas (David, 2003, p 5).

A continuación, exponemos una relación estrecha entre el proceso administrativo y la administración estratégica.

Ilustración 6: Modelo de administración estratégica-Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia basado en (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

De la anterior gráfica tenemos las siguientes etapas correspondientes a la Administración Estratégica de acuerdo a (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003):

- 1) Formulación de la estrategia: corresponde a la creación de una misión y visión, identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, determinación de fortalezas y debilidades internas, establecimiento de los objetivos a largo plazo, creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Esta primera etapa comprende la toma de decisiones a las cuales debe enfrentarse la empresa, ingresar o salirse de un mercado, fusionarse con otra empresa, expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales. Ninguna empresa posee recursos ilimitados, puesto que los estrategas deben decidir cuáles son las decisiones que pueden proporcionar los mejores recursos.
- 2) Implantación de la estrategia: establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir recursos buscando ejecutar las estrategias formuladas. Esta etapa se considera como la más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.
- 3) Evaluación de la estrategia: para saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente. Hay 3 actividades fundamentales: 1) revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales 2) medición del rendimiento 3) toma de medidas correctivas.

Estas 3 etapas de la dirección estratégica ocurren en diferentes niveles jerárquicos: directivos, de división de unidad o unidad de negocios estratégica, y funcional. La mayoría de empresas grandes cuenta solamente con niveles directivos y funcionales, los gerentes y empleados en estos 2 niveles deben participar de forma activa en la formulación de las actividades de dirección estratégica.

Antes de haber iniciado la ejecución de las actividades ligadas con el proyecto era necesario revisar la teoría referente al proceso administrativo, puesto que se deben tener las bases claras para la realización del mismo. Es importante destacar que la competitividad de TMR “Diseños y

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

acabados arquitectónicos en madera” puede mejorarse desde el aspecto netamente organizacional; los estándares deseados deben alcanzarse partiendo de lo evidenciado en esta tesis de grado.

## 7. RESULTADOS

### 10.1. Reseña Histórica De La Empresa.

Tirso Manuel Rubiano Sánchez nació el 13 de abril de 1956 en Villavieja, municipio del departamento del Huila. Uno de los 4 hijos de Ismael Rubiano y Lucía Sánchez.

A la corta edad de 3 años dejaron el pueblo y viajaron a la ciudad de Neiva, esto con el fin de buscar una mejor estabilidad económica y mejores oportunidades.

Cursó su primaria en el colegio Santa Librada, su bachillerato en el Colegio Cooperativo Salesiano San Medardo. A sus 17 años se graduó con honores gracias a sus logros académicos. Desde temprana edad, se destacó por ser un joven aplicado, sobresalía entre sus compañeros por su disciplina y esfuerzo, recogiendo como fruto de esto reconocimientos académicos y deportivos.

El primer obstáculo que se cruzó en su camino fue la incapacidad financiera para el ingreso a la educación universitaria. Esto no truncó sus sueños.

Durante 4 años trabajó en Seguros Bolívar como asesor, pero al mismo tiempo desempeñaba otra actividad, estudiaba obras civiles en el SENA. Desde pequeño se interesó por esta rama, pero su objetivo principal era ser un empresario.

En el año 1977 a la edad de 21 años, se postuló como candidato para la alcaldía del municipio de Villavieja, obteniendo una gran acogida por parte del pueblo, quién lo eligió, lo cual fue una grata sorpresa. El pueblo estaba cansado de los mismos dirigentes entrados en años, así que optaron por alguien con más juventud, lleno de energía y ganas de cumplirle al municipio. Durante su ejercicio como alcalde, tenía que desplazarse a la ciudad de Neiva para rendir cuentas en la Gobernación del Huila. Fue allí, en el año de 1979, en donde conoció el amor de su vida, María Elisa Torres Solano. Ella se desempeñaba como secretaria en el área general. Su noviazgo fue corto, pues el 13 de Julio de 1980, contrajeron matrimonio. A principios de 1981 recibió 2 noticias excelentes que lo impactaron, iba convertirse en padre y le otorgaron una beca por parte del departamento para estudiar en la Universidad Católica de Colombia en Bogotá. Este fue un

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

momento crucial en su vida, pues sabía que tenía muchas más responsabilidades sobre él, así que, en decisión compartida con su esposa, se trasladaron a Bogotá.

En el año 1982 inició sus estudios de arquitectura. Al igual que en el colegio, sobresalía entre sus compañeros, convirtiéndose en el “consentido” del profesor. En ese mismo año y gracias a la información de la cartelera universitaria, tuvo la oportunidad de ingresar como Asistente Senatorial de La Comisión 6 del Senado de La República, cargo que le permitió obtener gran conocimiento en cuanto al sector público.

Después en el año 1986, culminando su carrera, fue sorprendido nuevamente. Se convertiría en padre por segunda vez. Esta fue la causante del cambio radical en su vida personal y laboral. Fue allí, cuando hizo una pausa, fue consciente de la situación y tomó una decisión, tenía que seguir escalando en materia laboral, así que renunció a su cargo y se presentó en la empresa Constructora Mundial de Bogotá, en donde satisfactoriamente obtuvo el cargo de arquitecto practicante.

Se graduó de la universidad en ese mismo año a la edad de 30 años, para ese entonces ya era un arquitecto con mucha experiencia en el tema, característica que logró su ascenso rápido a la gerencia de la empresa en el año 1989. Siempre tuvo un dicho que mantenía su mente ocupada, “Hay 3 ciclos que debo cumplir en mi vida, el primero es trabajar para alguien, el segundo trabajar para mí y el último que la gente trabaje para mí”. Para ese entonces ya había cumplido 2 de los 3 ciclos.

Habiendo logrado una estabilidad económica adecuada, decidió junto a su esposa, traer al mundo a su tercer y último hijo, Manuel Felipe Rubiano Torres en el año 1990.

Durante los siguientes 9 años siguió ejerciendo su cargo en la gerencia de la empresa Constructora Mundial en Bogotá, pero sus capacidades cognitivas eran más de las esperados, tanto así que la junta directiva tomó la decisión de hacerlo cargo de algunos asuntos en otras sucursales del país, por lo que se encontraba viajando constantemente, tema delicado que cambió el ambiente de su núcleo familiar. “Las cosas en la casa marchaban diferente, ya no tenía tiempo para nada, mis hijos, que son lo más importante para mí, no me veían durante muchos días”, comentó. Su esposa, fue radical, “Me dijo que era o el trabajo o ellos, indiscutiblemente fueron ellos”, una de las mejores decisiones que ha tomado en su vida, comentó. A raíz de esto, renunció

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

en la empresa, estaban dispuestos a aumentarle sus ingresos, pero nada lo haría cambiar de opinión.

Como primera medida, realizó una reunión con su esposa, en donde ella le propuso crear su propia empresa pensando en el futuro, en su bienestar y el de sus hijos, una empresa que tuviera que ver con el tema que el mejor dominaba, algo que lo dejó impactado pues empezó a ver como su tercer ciclo estaba a punto de volverse realidad. En 1999 regresaron a la ciudad de Neiva, con un plan listo para ser ejecutado. Juntaron todos sus ahorros y crearon “COLCOCINAS E.U.” Con él a la cabeza de la empresa, se especializaron en el diseño de productos en madera para la vivienda, puertas, closets, armarios, entre otros.

En los inicios de esta empresa, se vivieron situaciones muy críticas, debido a la parte financiera, los 2 primeros años no reportaban ingresos, algo que por poco hizo que todo se derrumbara pues estuvo a punto de acabar con la empresa, pero su esposa quien siempre fue su apoyo lo convenció y logró hacerlo cambiar de opinión, enfocándolo a realizar un mayor esfuerzo y trabajar con más entusiasmo. “La banca nos colaboró muchísimo en estos años de pérdidas”, comentaba, y a raíz del conjunto de factores anteriormente citados, la empresa empezó a surgir, posicionándose como una de las mejores en la ciudad.

En el año 2003, cuando todo marchaba excelente, JAROCA (empresa de la competencia) y la empresa de los “Motta”, penetraron el mercado con nueva maquinaria, permitiendo que los procesos se realizaran más rápido, algo que puso en desventaja a COLCOCINAS E.U. Para Tirso Manuel, esto fue una gran amenaza, pues volvió a sentir de nuevo como sus sueños empezaban a desvanecerse, durante este año perdió muchos contratos importantes, pero su esposa como siempre, se empeñaba en alentarle y darle fuerzas. Fue en el 2004 cuando observando una revista se fijó en un anuncio muy particular, un anuncio el cual dio un giro de 180° a la empresa. Las empresas de la competencia habían adquirido maquinaria por un valor de \$180'000'000, una inversión que no podía realizar COLCOCINAS, así que con su aviso en su billetera, el cual arrancó de la revista, se dirigió a un SAI (empresa de telecomunicaciones) a verificar la información, encontrando que no tenía que hacer una inversión tan grande para realizar lo mismo que su competencia, pues en Ecuador y Chile 2 empresas (MADECENTRO Y MASISA respectivamente) producían sus diseños a un precio muy bajo, permitiéndole establecer una alianza comercial con estas empresas. Esto fue sinónimo de esperanza, pues le significó un

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

ahorro enorme, y le permitió visionar otro mercado, las grandes obras y clientes más exigentes, producto del rápido crecimiento y expansión de la ciudad.

Fue en este año (2004) que se creó TMR “Diseños arquitectónicos en madera”, mediante una compra de una bodega más grande (480 m<sup>2</sup>) que la de su hermana COLCOCINAS, esto fue pensado para un futuro, pues la fuerte demanda del mercado, iba a crear una necesidad relacionada con más espacio. Su empresa hermana COLCOCINAS E.U., cambió a COLCOCINAS S.A.S “Cumplimiento y Calidad”.

TMR “Diseños arquitectónicos en madera” se encuentra ubicada en la Calle 25 # 1B – 214 sector industrial Barrio Plazas Alcíd y COLCOCINAS S.A.S se encuentra diagonal a su hermana en la Calle 25 # 1B – 235 sector industrial Barrio Plazas Alcíd.

Desde ese entonces hasta el año 2012, ambas empresas crecieron notablemente, pues en el transcurso de los años cada una fue modernizando sus procesos, cambiando su maquinaria y mejorando la calidad de los productos.

El 2012 fue caótico para Tirso Manuel, pues el 20 de noviembre su esposa falleció. Este hecho fue fulminante, su mayor logro desapareció para siempre, su semblante cambió, al igual que su estado de ánimo. Alentado por sus hijos, quienes le brindaron apoyo y mucho ánimo, Tirso Manuel se dio cuenta de una cosa muy importante, no todo en la vida puede ser trabajo. Ahora disfruta más de la vida, toma las cosas más calmado, y se preocupa menos. Se esfuerza en disfrutar lo más posible con sus hijos, pues ellos representan la próxima generación que liderará su empresa. Con esto en mente, su hijo Manuel, ha ido adentrándose en el negocio, buscando obtener todo el conocimiento de su padre.

Hoy en día TMR “Diseños arquitectónicos en madera”, cuenta con 18 empleados de planta, y 10 que son nombrados dependiendo de los pedidos. “El negocio se encuentra bastante bien, comparado con años anteriores, hemos crecido en el mercado, pues hemos sido contratados por grandes empresas como la constructora de Bosques de San Luis, la constructora del Ingeniero civil William Navarro (Pargroup), quien ha urbanizado la mayoría de la parte oriental de Neiva en los barrios Ipanema y Prado Alto, hechos que demuestran su plena confianza en nuestros productos, agregó Tirso Manuel”.



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

“Todo lo que he hecho en la vida satisfizo mis sueños y los de mi esposa, vimos crecer a nuestros hijos y siempre nos esmeramos por brindarles lo mejor. La empresa TMR “Diseños arquitectónicos en madera”, se ha enfocado en adaptarse al cambio, buscando los mejores estándares de calidad, mediante la innovación constante, el diseño de nuevos productos, implementación de nueva tecnología y fijación constante de objetivos a corto, mediano y largo plazo, por eso hoy en día nos encontramos posicionados en el mercado regional y nacional” comentó Tirso Manuel como últimas palabras.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” cuenta con sede propia; Una bodega de 480 m2, donde se encuentra sus oficinas, sala de exhibición y zona de producción, ubicada en la ciudad de Neiva sobre la calle 25 Número 1-B 214, del sector industrial del Plazas Alcid.

Ilustración 7: Localización del departamento del Huila en el mapa de Colombia.



Fuente: (Huila, 2008)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 8: Mapa del municipio de Neiva



Fuente: (Huila, 2008)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 9: Localización geográfica de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”. El recuadro rojo muestra la bodega desde una toma satelital.



Fuente: (Google, 2009)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 10: Fachada de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.



Fuente: (Google, 2009)

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 10.2. Diagnóstico Interno

### 10.2.1. Planeación

TMR “Diseños y Acabados Arquitectónicos”, cuya actividad económica es la fabricación y transformación de materiales afines a la madera, está legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Neiva (Huila), bajo el registro mercantil número 00142558, del 8 de octubre de 2004.

Respecto a la planificación que allí se maneja, se puede observar que es netamente operativa, su gerente y propietario siendo el único que toma las decisiones, es quien dirige las diversas áreas de la organización en materia de lo que se debe realizar para el éxito en el desarrollo de las actividades empresariales. A medida que el nivel de las ventas y la producción empiezan a aumentar es cuando las decisiones radicales empiezan a tomar parte en el asunto.

Las decisiones son emergentes, se toman como respuesta a la aparición y cambios de situaciones, a las necesidades y a la demanda del mercado.

A largo plazo no se evidencia planificación. Aunque Tirso Manuel Rubiano siendo el gerente de la organización tiene claro a dónde quieren llegar y quiénes quieren ser, no tiene definido cómo lo va a lograr.

No existen parámetros ideales como misión, visión, objetivos, metas, programas y proyectos que permitan un direccionamiento estratégico. En la aplicación de estrategias o acciones encaminadas a lograr un objetivo, el gerente procura identificar y a su vez evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno.

La organización no tiene definidos los objetivos organizacionales, pero es notable la claridad en cuanto a la política mental implementada por su dueño: “calidad y cumplimiento”. Esto se evidencia en la adquisición frecuente de contratos de gran magnitud. Lo anterior implica

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

involucrar a toda la organización en el buen desarrollo de las actividades productivas, buscando con esto que los dos ítems sobresalientes de su política se vean reflejados en sus productos y la prestación de los servicios. Con lo descrito, la organización busca generar el mayor grado de satisfacción en sus clientes, creando prestigio y una excelente imagen; mediante el buen nombre y desempeño de la empresa, han sido posibles las contrataciones con diversas constructoras, lo que ha permitido el crecimiento constante de la organización.

Como valor agregado, TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” siempre está a la vanguardia en el diseño y producción de cocinas, teniendo en cuenta que la organización tiene la capacidad para satisfacer los requerimientos o necesidades de un cliente.

La organización cuenta con reservas monetarias en la cuenta de ahorros del dueño, buscando con esto solventar las épocas de baja demanda en cuanto a la prestación de sus servicios. Para su dirigente es un “plan B” volver al mercado individual si en algún momento las contrataciones de gran escala se ven reducidas.

### 10.2.2. Organización

En TMR “Diseños y Acabados Arquitectónicos”, la organización de su personal está bien definida, cada uno de sus empleados conoce sus funciones y sabe las actividades que debe cumplir, tanto como pintores, carpinteros, instaladores y auxiliares de respectivos cargos.

Todos los procedimientos que realizan, son ejecutados con habilidad y destreza, la experiencia de los trabajadores antiguos lleva el ritmo de los procesos, pero no se encuentran plasmados en un manual, convirtiendo esto en una debilidad debido a la inexistencia de la memoria empresarial, es decir, al momento de presentarse la ausencia de cualquier empleado, el proceso de aprendizaje es ineficiente y repetitivo debido a la enseñanza que debe aplicarse para cada trabajador nuevo.

La empresa posee una estructura organizacional por funciones. Si bien no está formalmente establecida, es durante el proceso de trabajo donde se evidencian los signos de autoridad y cargos dentro de la organización.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

La cantidad de empleados en la organización es adecuada, pero es necesario establecer en manuales el plan de trabajo que permita el mejor manejo de tiempo y recursos (Eficiencia).

El gran problema con el que cuenta la empresa en la parte organizativa es el establecimiento frecuente de relaciones informales. Lo anterior se convierte en una gran debilidad puesto que para el personal es fácil desprenderse de las responsabilidades y evadir el compromiso. Ejemplo de esto es la alta rotación de personal debido al abandono de los cargos, lo anterior como consecuencia de los errores cometidos por los empleados por falta de capacitación y entrenamiento. La causa principal de esto es cuando ocurren daños de material o equipo, siendo la deserción la mejor solución adoptada por los trabajadores.

### *10.2.2.1. Recurso Humano*

La organización cuenta con personal experto en el área. En la gran mayoría, el conocimiento no es por formación académico sino por la larga trayectoria que han recorrido en el sector, es decir, experiencia laboral.

Los contratos que allí se manejan en su totalidad son de tipo verbal e indefinido. Aunque a todos los empleados se les afilia a una ARL, se les paga seguridad social, y las demás prestaciones establecidas por la ley.

El clima organizacional es adecuado, como se había planteado anteriormente, los conflictos ya no son parte de la empresa.

Se ha buscado con el mayor esfuerzo poner a disposición de los trabajadores las instalaciones más cómodas posibles, permitiendo el buen desarrollo de las actividades y evitando que se presenten problemas en la integridad del empleado.

### *10.2.2.2. Selección de personal*

En estos momentos no se cuenta con un jefe de recursos humanos. El gerente se encarga de la selección de sus empleados. Tirso Manuel no exige conocimientos académicos, prefiere el



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

conocimiento empírico. Esto lo puede reconocer mediante una entrevista personal, en donde a partir de preguntas afines al sector encuentra si el postulado es apto o no para el desarrollo de las actividades. Además de lo anterior, le solicita al postulado una recomendación de su antiguo empleador.

Algunas de las preguntas que realiza el gerente son:

- ¿Cuál fue la última empresa en donde trabajó?
- ¿En qué empresa y obras ha trabajado?
- ¿Cuántos años lleva en el sector?
- ¿Qué actividades realizó en sus trabajos anteriores?

La veracidad de la información es comprobada mediante llamadas telefónicas. Aparte de la entrevista, observa el estado físico de la persona, algunas veces los remite a su médico de cabecera para realizarles exámenes médicos, esto con el fin de estar totalmente seguro en la salud física y mental de su posible trabajador. Si el individuo postulado cumple con los requisitos anteriores, es sometido a prueba durante dos semanas.

### *10.2.2.3. Políticas*

Aunque no están establecidas en un medio físico las políticas de calidad y cumplimiento, se presentan intangiblemente en la organización.

El objetivo primordial de éstas políticas, es buscar el compromiso del empleador con el desarrollo de sus actividades. La calidad no se aplica solamente a la producción en la empresa, se aplica en diferentes ámbitos que conciernen también a la misma. Ejemplo de ello es la evidencia en la calidad de persona, pulcritud, no conflictivo, capaz de establecer sinergia en los esfuerzos con sus compañeros. Con respecto al cumplimiento, se deben respetar los horarios (de entrada y salida de la empresa, puntualidad, no abandono del cargo).

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Con lo establecido anteriormente se busca desarrollar una cultura en la organización que genere la mejor satisfacción personal de todas las partes involucradas en el proceso productivo de la organización.

### *10.2.2.4. Clima Organizacional*

La percepción de los empleados hacia la empresa es buena. Aunque no haya oportunidad de crecer laboralmente, saben que, si el contrato adquirido es mayor, así mismo se verá reflejado en su salario. Además, el gerente aplica todas las tácticas motivacionales posibles para llenar los vacíos personales y de satisfacción que algunas veces son evidentes en los trabajadores.

### 10.2.3. Dirección

La organización tiene un estilo de dirección autocrático. Todas las actividades que allí se llevan cabo tienen que realizarse bajo el consentimiento de su gerente, pues éste, es quién tiene la facultad para la toma de decisiones y decretar medidas. Ésta forma de dirección fue implementada por Tirso Manuel, pues se basó en la experiencia que lleva en el sector, además de los argumentos expuestos por él: “Dedico la mayor parte de mi tiempo a mi negocio, estoy pendiente de cada movimiento que los trabajadores realizan, quiero mantener intacta la excelente reputación de mi empresa”.

En el área de control de producción e inventarios, tiene pensado empezar lentamente a delegar cierto grado de autoridad en su hijo Manuel Felipe, esto con el fin de empezar a descentralizar un poco la organización, dándole facultad para la toma de decisiones pequeñas.

Por otro lado, en el desarrollo de la gestión empresarial, el gerente hace énfasis en la resolución de conflictos y su aprovechamiento. Fue claro al comentar que en los inicios de la empresa la presencia de estos era frecuente, pues los empleados venían de organizaciones diferentes y poseían conocimiento que difería con el de los compañeros y el suyo. Para esto, y en un proceso lento, optó por la realización de reuniones que involucran a la totalidad de los empleados. Allí comentaba sus observaciones y proponía diferentes soluciones. Los empleados al

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

ver que su “patrón” los tenía en cuenta en estos asuntos empezaron a tomar conciencia y a desarrollar sus actividades minimizando las interferencias con los compañeros de trabajo.

Para Tirso Manuel, es realmente gratificante encontrar que de los conflictos se obtienen resultados interesantes. Estos representan grandes aportes para la resolución de futuras eventualidades, además, los obstáculos que se venían presentando, poco a poco han ido desapareciendo, transformando la organización en un lugar apto tanto para el desarrollo de las actividades empresariales como para el desarrollo personal.

Los empleados de TMR “Diseños y Acabados Arquitectónicos en Madera”, encuentran la mayor motivación en el recibimiento de su salario. Para ellos es satisfactorio el saber que la retribución monetaria por los servicios que prestan a la organización es mayor que los montos salariales de la competencia. Además de esto, y partiendo de la lealtad y compromiso sobresaliente de la mayoría de los empleados, se les brinda otro factor motivacional consistente en bonificaciones extralegales. En la organización se cuenta con un punto a favor, pues verificando la competencia del sector en el que desempeña TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” se evidencia el pago legal a sus empleados por las horas extras de trabajo, asunto que empresas que desempeñan la misma actividad económica que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” no respetan.

Además de lo anterior, es visible el trato adecuado al personal, cuentan con todas las comodidades permitiéndoles el desarrollo adecuado de las actividades laborales (baños, refrigerador, cafetera y espacios libres para merendar). Para TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”, su personal es lo más importante, es el recurso más valioso con el que cuenta la empresa.

En la parte motivacional, aparte de lo anteriormente descrito, el gerente y propietario año tras año tiene presente la celebración de algunas festividades. Esto se ha convertido en tradición de la empresa. Entre las celebraciones encontramos el San Pedro, para el cual se reúne a todo el personal y su familia. Halloween busca la unión de la totalidad de los empleados con sus hijos permitiendo la integración de la familia con la organización. En navidad, es una regla inviolable

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

para Tirso Manuel dar a cada empleado una anqueta. Este tipo de motivación es primordial para el gerente, pues permite la creación de sentido de pertenencia en sus subordinados

### 10.2.4. Control

TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” carece de un sistema de gestión de calidad (ISO), aunque según el gerente está iniciando el proceso de certificación en la ISO 9001 con todo el papeleo correspondiente frente al ente certificador. En TMR, es el gerente y propietario quien realiza la inspección de manera informal de los productos en proceso que los empleados están realizando, ya que no posee estándares de desempeño para medir la productividad y capacidad total del personal. Es por ello que la exigencia de calidad es constante, pues de ello depende el producto final que determinará el grado de satisfacción del cliente y a su vez, la imagen y reconocimiento de la organización.

En cuanto a la contabilidad de la empresa, ésta es aplicada por un contador externo, quien tiene a su cargo la realización de los estados financieros de la organización.

Por otro lado, en cuanto al sistema de seguridad interno, TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” dota a todos sus trabajadores con los elementos de protección personal (EPP) que exigen las ARL’s, dentro de ellos están:

- Casco
- Gafas de seguridad
- Mascarilla desechable
- Respiradores
- Pre moldeados
- Guantes
- Botas
- Uniforme

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Cabe aclarar que todos estos elementos son previamente inspeccionados y se tiene una hoja de seguimiento de inspección para cada elemento con el fin de identificar defectos y prevenir accidentes de trabajo.

### 10.2.5. Áreas Funcionales

#### *10.2.5.1. Finanzas*

No se cuenta con un área financiera establecida formalmente. La existencia de un deficiente registro contable imposibilita el manejo adecuado de las finanzas a nivel institucional, incluyendo lo anterior para trámites legales.

El gerente es quien se encarga del manejo de los presupuestos y gastos de la organización. Éste no posee conocimiento ni experiencia en esta área. Para el posterior análisis de esta área se solicitó la colaboración de un contador externo quien desarrolla el balance general que a continuación se analiza.

TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” no cuenta con indicadores financieros establecidos, ya sea de liquidez, rentabilidad, crecimiento o endeudamiento. En cuanto a liquidez la empresa maneja una gran capacidad de generación efectivo para atender de forma oportuna el pago de las obligaciones, como se muestra a continuación.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

<b>Balance General</b>				
<b>Nombre de la empresa :</b>	<b>TMR S.A.S. "Diseños y Acabados Arquitectónicos en Madera"</b>			
<b>Años de Análisis</b>	<b>2013</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos corrientes</b>				
Caja y bancos	\$ 51.000.000		\$ 73.000.000	\$ 58.750.000
Valores negociables	\$ 2.920.000		\$ 1.880.000	\$ 4.300.000
Cuentas por cobrar	\$ 72.380.000		\$ 89.000.000	\$ 145.780.000
Existencias	\$ 27.000.000		\$ 18.420.000	\$ 23.095.000
Gastos pagados por adelantado	\$ 1.800.000		\$ 1.200.000	\$ 875.000
Otros activos corrientes	\$ 4.900.000		\$ 5.500.000	\$ 2.200.000
<b>Total Activos corrientes</b>	<b>\$ 160.000.000</b>		<b>\$ 189.000.000</b>	<b>\$ 235.000.000</b>
Inversiones financieras	\$ -		\$ -	\$ -
Terrenos				
Inmuebles, maquinaria y equipo	\$ 580.000.000		\$ 600.000.000	\$ 695.000.000
Intangibles	\$ -		\$ -	\$ -
Otros activos no corrientes	\$ -		\$ -	\$ -
<b>Total Activos No corrientes</b>	<b>\$ 580.000.000</b>		<b>\$ 600.000.000</b>	<b>\$ 695.000.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 740.000.000</b>		<b>\$ 789.000.000</b>	<b>\$ 930.000.000</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Cuentas por pagar comerciales	\$ 5.450.000		\$ 7.980.000	\$ 12.740.000
Sobregiros y préstamos bancarios	\$ 7.800.000		\$ 7.800.000	\$ 9.400.000
Parte corriente de deudas a largo plazo	\$ 6.700.000		\$ 14.650.000	\$ 23.620.000
Tributos por pagar	\$ 1.800.000		\$ 2.200.000	\$ 1.750.000
Otros pasivos corrientes	\$ 25.250.000		\$ 24.370.000	\$ 24.490.000
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 47.000.000</b>		<b>\$ 57.000.000</b>	<b>\$ 72.000.000</b>
Deuda a largo plazo	\$ 146.000.000		\$ 157.000.000	\$ 174.500.000
Ganancias diferidas	\$ -		\$ -	\$ -
Otros pasivos no corrientes	\$ 89.000.000		\$ 72.000.000	\$ 93.780.000
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 235.000.000</b>		<b>\$ 229.000.000</b>	<b>\$ 268.280.000</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 282.000.000</b>		<b>\$ 286.000.000</b>	<b>\$ 340.280.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	\$ 455.000.000		\$ 498.800.000	\$ 587.000.000
Resultados acumulados	\$ 3.000.000		\$ 4.200.000	\$ 2.720.000
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>\$ 458.000.000</b>		<b>\$ 503.000.000</b>	<b>\$ 589.720.000</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 740.000.000</b>		<b>\$ 789.000.000</b>	<b>\$ 930.000.000</b>

De la anterior gráfica se obtienen los siguientes indicadores financieros:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 11: Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS			
AÑO	2013	2014	2015
RAZÓN CIRCULANTE	3,404255319	3,315789474	3,263888889
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 113.000.000	\$ 132.000.000	\$ 163.000.000
PRUEBA ÁCIDA	2,830	2,993	2,943
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	38,11%	36,25%	36,59%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	16,67%	19,93%	21,16%
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	83,33%	80,07%	78,84%

Fuente: Elaboración propia.

- *Razón Circulante = Activo Corriente / Pasivo Corriente*

De la anterior ilustración se pueden analizar 2 aspectos importantes para la razón circulante:

- ❖ Se evidencia un importante aumento en los activos circulantes desde el año 2013 al 2015. Lo plasmado anteriormente obedeció a un aumento del 18% (2013 al 2014) y 24% (2014 al 2015) que se generó por la obligación a capacidades de producción de mayor exigencia en los contratos firmados.
- ❖ El índice de razón circulante para los 3 años se encuentra elevado. Un índice adecuado para lo anterior debe encontrarse entre 1 y 2. Un resultado menor a 1 significaría que el capital de trabajo neto es negativo. Un resultado por encima de 2 indica liquidez, pero también puede indicar uso ineficiente del efectivo y otros activos a corto plazo. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

- *Capital de trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente*

Del anterior balance general y la ilustración número 13 correspondiente a las razones financieras halladas, se puede determinar que para los 3 años tomados como históricos el capital de trabajo de la organización muestra salud financiera idónea para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Es importante aclarar que esta razón lo que permitió identificar fue que la empresa pudo haber cubierto los pasivos a corto plazo con los activos corrientes existentes.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- $Prueba \acute{A}cida = (Activo \text{ corriente} - Inventarios) / Pasivo \text{ Corriente}$

La prueba ácida consiste prácticamente en el mismo principio que el de la razón circulante, la única diferencia es que aquí se restan los inventarios porque se considera que no siempre se podrán vender inmediatamente.

Para los 3 años tomados (2013, 2014 y 2015) sus índices son 2,83, 2,99 y 2,94 respectivamente. Partiendo de que el índice es razonable cuando se encuentra entre 0,8 y 1, para este caso los resultados obtenidos se encuentran muy por encima de este último dato. Este indicador se interpreta de la siguiente manera:

- ❖ Para el año 2013 la organización presenta una prueba ácida de 2,83 a 1, es decir que por cada peso que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con \$2,83 pesos en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de las existencias.
- ❖ Para el año 2014 la organización presenta una prueba ácida de 2,99 a 1, es decir que por cada peso que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con \$2,99 pesos en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de las existencias.
- ❖ Para el año 2015 la organización presenta una prueba ácida de 2,94 a 1, es decir que por cada peso que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con \$2,94 pesos en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de las existencias.

De las anteriores consideraciones, se encuentran estos datos que, aunque parecieran que representan salud financiera, demuestra todo lo contrario, es posible que se tenga exceso de liquidez en los periodos analizados o se tengan activos ociosos.

- $Nivel \text{ de Endeudamiento} = Pasivo \text{ Total} / Activo \text{ Total}$



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Este indicador corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

Para los 3 años tomados (2013, 2014 y 2015) sus niveles de endeudamiento respectivos son 38,11%, 36,25% y 36,59%. Lo anterior tiene su significado que a continuación describiremos para cada año:

- ❖ Para el año 2013 el nivel de endeudamiento correspondió a 38,11% lo cual significa que por cada \$1 peso que la empresa tiene invertido en activos, 38,11 centavos han sido financiados por los acreedores. Es decir, los acreedores son dueños del 38,11% y la organización del 62,89% restante.
- ❖ Para el año 2014 el nivel de endeudamiento correspondió a 36,25% lo cual significa que por cada \$1 peso que la empresa tiene invertido en activos, 36,25 centavos han sido financiados por los acreedores. Es decir, los acreedores son dueños del 36,25% y la organización del 63,75% restante.
- ❖ Para el año 2015 el nivel de endeudamiento correspondió a 36,59% lo cual significa que por cada \$1 peso que la empresa tiene invertido en activos, 36,59 centavos han sido financiados por los acreedores. Es decir, los acreedores son dueños del 36,59% y la organización del 63,45% restante.

- *Endeudamiento a corto plazo = Pasivo Corriente / Pasivo Total*

Este indicador permite determinar qué cantidad del total de las obligaciones totales se encuentran en el corto plazo, es decir en el plazo máximo de un año.

Para los 3 años tomados (2013, 2014 y 2015) los indicadores de endeudamiento a corto plazo son 16,67%, 19,93% y 21,16% respectivamente. Es pertinente resaltar el aumento que año a año se va presentando en este indicador, lo ideal sería mantener el indicador constante o tratar de disminuirlo con el fin de no producir afectaciones en los activos corrientes.

- *Endeudamiento a largo plazo = Pasivo No Corriente / Pasivos Totales*

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Este indicador permite determinar qué cantidad del total de las obligaciones totales de la organización se encuentran al largo plazo, es decir en el plazo superior a un año.

Para los 3 años tomados (2013, 2014 y 2015) los indicadores de endeudamiento a largo plazo son 83,33%, 80,07% y 78,84% respectivamente. En este indicador evidenciamos que al transcurrir de los años su tendencia es a la baja, lo cual se considera saludable para no comprometer todas las obligaciones de la empresa en términos de largo plazo.

Con estos dos últimos indicadores se debe ser muy cuidadoso y tratar de hallarlos y analizarlos lo más pronto posible, ya que de presentarse indicadores de endeudamiento a corto plazo muy altos puede comprometer la parte financiera de la organización si se presentase algún obstáculo en el desarrollo del objeto social de la empresa.

Para el análisis de otros indicadores o razones financieras se considera pertinente contar con los estados de resultados de la organización. No fue posible obtener cierta información, por lo cual se continúa el análisis basado en las palabras textuales del Gerente y Propietario de TMR “Diseños y Acabados Arquitectónicos en Madera”.

En los ingresos, observamos que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” obtiene sus mayores dividendos por los contratos establecidos con constructoras reconocidas a nivel regional. Estos proyectos son de gran escala lo que permite observar la disminución en los costos de producción por unidad y obtener mayor rentabilidad. Para los últimos 3 años, el gerente nos contó a grandes rasgos el promedio de ventas en millones de pesos, reflejados en la siguiente gráfica:

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 12: Ventas realizadas en los años 2013-2015



Fuente: (Rubiano Sánchez, 2016)

Por lo anterior podemos notar que la empresa viene presentando un aumento en cuanto al nivel de sus ventas, esto como consecuencia del “disparo” ocurrido con el tema de construcción de bienes raíces que se ha venido observando en la ciudad. Del año 2013 al 2014 hay un aumento de 9,44% en sus ventas, lo que indica un ingreso de \$64´000.000 más que el año anterior. Para el 2015 observamos que el porcentaje de ventas se ve afectado, se redujo a un 7,55%, significando esto que sólo hubo un aumento en \$56´000.000, que se dio como consecuencia de contratación con empresas diferentes a las regionales por parte de las constructoras y la desaceleración del auge que se venía presentando en la industria petrolera que afectó al resto de sectores nacionales.

El financiamiento de la empresa se ve dividido en dos épocas; la primera en sus inicios fue por solicitud de créditos con bancos nacionales; Esta duro poco tiempo, pues el gran reconocimiento que obtuvo la empresa como resultado de su ejercicio fue suficiente para saldar sus deudas y continuar con su segundo periodo. Este consiste en el manejo de reservas monetarias en las

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

cuentas de ahorro del gerente de la organización. Cree que un buen manejo de estos recursos permite el desarrollo adecuado de la actividad empresarial. Desde que saldó su último crédito no ha tenido que recurrir nuevamente a las instituciones bancarias para solicitar sus servicios crediticios.

### *10.2.5.2. Comercial*

El área comercial dentro de la empresa no se encuentra presente. Observamos que las actividades referentes a ésta son llevadas a cabo por el gerente.

Observamos que el mercado al cual se dirige la empresa es al sector de la construcción, pero a gran escala. Brindan soluciones en cuanto a construcción de acabados arquitectónicos y servicio postventa. La empresa no cuenta con un área de investigación de mercados, en donde puedan establecer su competencia, la dimensión del mercado o sus proveedores potenciales.

Los precios de los productos que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” fabrica fueron establecidos en un principio con un 60 % de margen de ganancia. Después se restableció el precio pensando en uno que permitiera a la empresa penetrar en el mercado, con el objetivo de crear la reputación con la que hoy cuenta. Hoy en día los precios de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” están fijados de acuerdo a la excelente calidad de sus productos, además tienen en cuenta los precios de la competencia para no crear discordias con sus clientes habituales.

En el área comercial el gerente Tirso Manuel Rubiano, es quien consigue los contratos, está encargado de la gestión con las constructoras. Para lograr la aceptación por parte de éstas, muestra su portafolio de productos y contratos con anteriores empresas (experiencia). En los últimos años la promoción de la empresa no ha sido necesaria debido a la reputación que se ha creado respecto a ésta, siendo las constructoras quienes acuden frecuentemente a las instalaciones de la organización.

Entre los productos que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” ofrece en su portafolio encontramos:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 13: Portafolio de productos TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PRECIOS</b>
<b><u>COCINAS: METRO LINEAL (ML)</u></b>	
EN AGLOMERADOS R.H 15 M.M. (BLANCO TERTURA)	
PARED	\$409.600
PISO	\$448.000
<b><u>TRIPLES ENCHAPADO CON FORMICA</u></b>	
PARED	\$448.000
PISO	\$486.400
<b><u>CLOSET'S: METRO CUADRADO (M2)</u></b>	
EN AGLOMERADOS R.H 15 M.M. (COLOR DE AGRADO)	\$448.000
CON ACABADOS EN TINTILLAS Y LACAS	\$499.200
<b><u>TAPAS, CUBIERTAS EN PIEDRA (BAÑOS Y COCINAS)</u></b>	
SEGÚN EL MATERIAL Y LOS METROS LINEALES	
POLICUARZO ECONÓMICO	\$320.000
EN PIEDRA	\$960.000
<b><u>MARCOS Y PUERTAS</u></b>	
ENTAMBORADAS DOS CARAS CON ACABADOS EN TINTILLAS	\$358.400
EN AGLOMERADO TIPO VENECIANO	\$371.200
<b><u>ESTUDIOS: M2</u></b>	
EN AGLOMERADOS	\$307.200
CON ACABADOS EN TINTILLAS Y LACAS	\$358.400

Fuente: (Rubiano Sánchez, 2016)

La publicidad de la empresa no está establecida por el momento. TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” no utiliza ningún medio de difusión de información masiva. A lo largo de los años su gerente se ha encargado de crear una reputación que le ha servido bastante para crear fuertes vínculos laborales y es que sus trabajos por sí solos han sido su fuente de publicidad, pues estos al satisfacer las necesidades de sus clientes permiten que el consumidor haga corillo de su excelente calidad.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

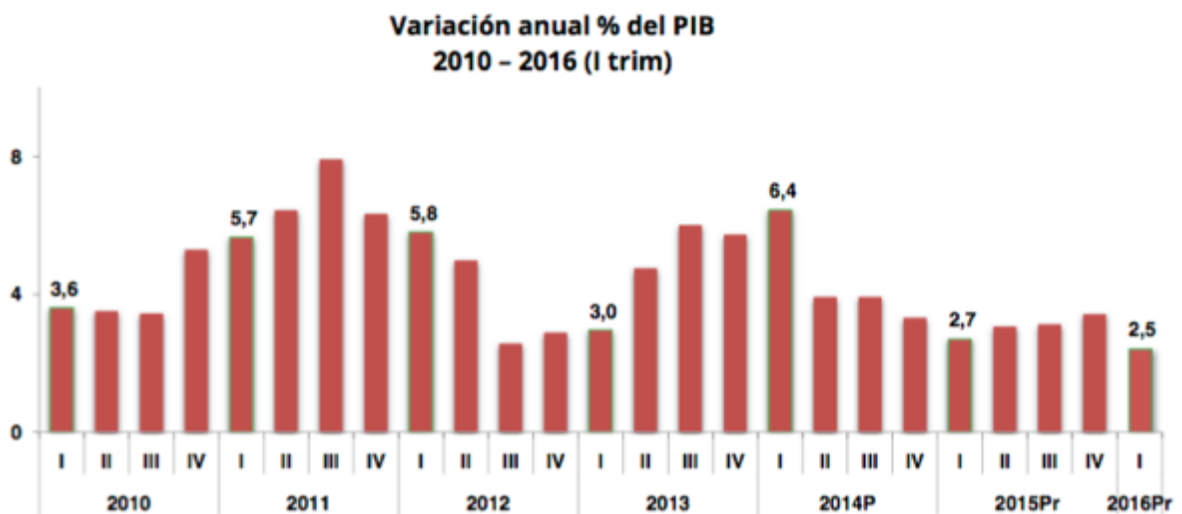
## 10.3. Diagnóstico Externo

### 10.3.1. Entorno Económico

Para cualquier tipo de organización que cumpla o no con el proceso de planear escenarios futuros, el análisis de los componentes del entorno económico es pieza fundamental para la dirección y la toma de decisiones. Hacer énfasis en el sector económico al que pertenece permite identificar con mayor claridad el mapa de oportunidades y amenazas que ofrece el medio cambiante. Por lo tanto, el análisis se enfocó al sector de construcciones, ya que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” depende directamente de su comportamiento.

#### 10.3.1.1. Panorama Nacional

Ilustración 14: Variación anual porcentual del PIB (2010-2016(I Trimestre))



Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 15: Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2016 – Primer Trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas	
	Variación porcentual (%)	
	Anual	Trimestral
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,7	-3,1
Explotación de minas y canteras	-4,6	-0,9
Industria manufacturera	5,3	0,5
Suministro de electricidad, gas y agua	2,9	-0,2
Construcción	5,2	2,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2,7	0,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,8	1,7
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,8	0,8
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,7	-1,3
Subtotal valor agregado	2,5	0,1
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	2,3	0,1
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>2,5</b>	<b>0,2</b>

Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Ilustración 16: Comportamiento de la actividad construcción 2016 – Primer Trimestre

Productos	Variación porcentual - Series desestacionalizadas	
	Variación porcentual (%)	
	Anual	Trimestral
Construcción de edificaciones, reparación y mantenimiento de edificaciones <sup>†</sup>	10,9	2,9
Edificaciones residenciales	13,1	-0,3
Edificaciones No residenciales	10,4	3,1
Mantenimiento y reparación de edificaciones	2,2	0,6
Construcción de obras civiles <sup>†</sup>	0,4	5,9
Obras civiles	0,4	2,4
<b>Construcción<sup>†</sup></b>	<b>5,2</b>	<b>2,7</b>

Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Aunque de la ilustración 14 se puede determinar la disminución notoria del PIB nacional que se ha presentado desde el primer trimestre del año 2014 hasta el primero del 2016, en la ilustración 15 vemos que el sector construcción tiene una variación anual del 5,2% respecto al

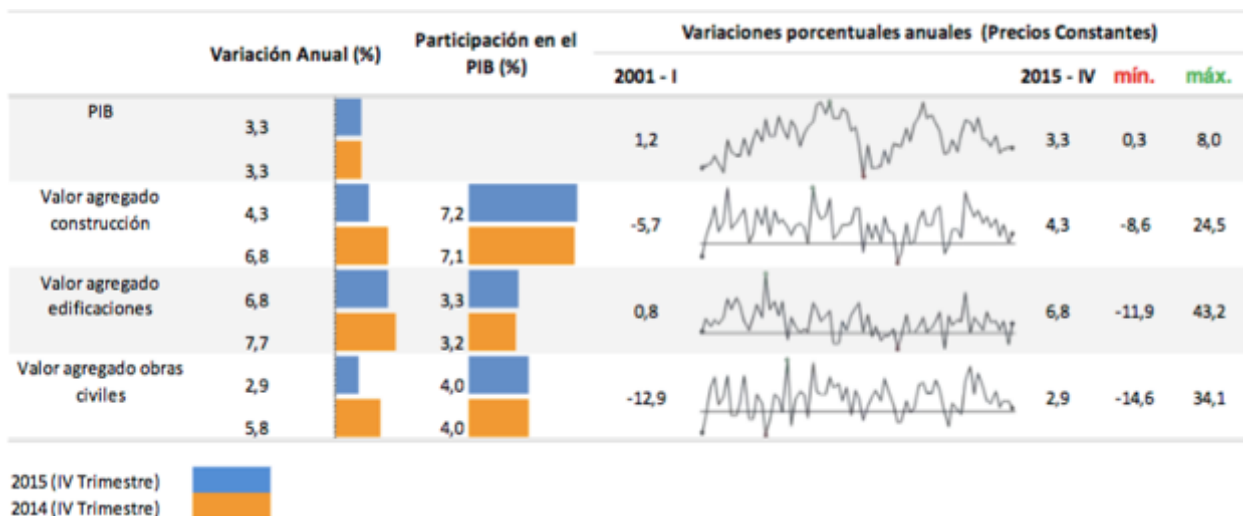
## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

mismo trimestre del año 2015, esto se explica analizando la ilustración 16, en donde se encuentra el aumento en 10,9% en la construcción de edificaciones, reparación y mantenimiento de edificaciones.

Este último dato obedece al aumento notorio del 13,1% respecto al año 2015 en la construcción de edificaciones residenciales, no residenciales con un 10,4% y mantenimiento y reparación de edificaciones con un 2,2%.

El aumento del 2,7% en cuanto al valor agregado de la rama de la construcción, se debe al aumento del 5,9% en construcción de obras civiles y un 2,4% en obras civiles.

Ilustración 17: PIB total, valor agregado de la construcción y subsectores.



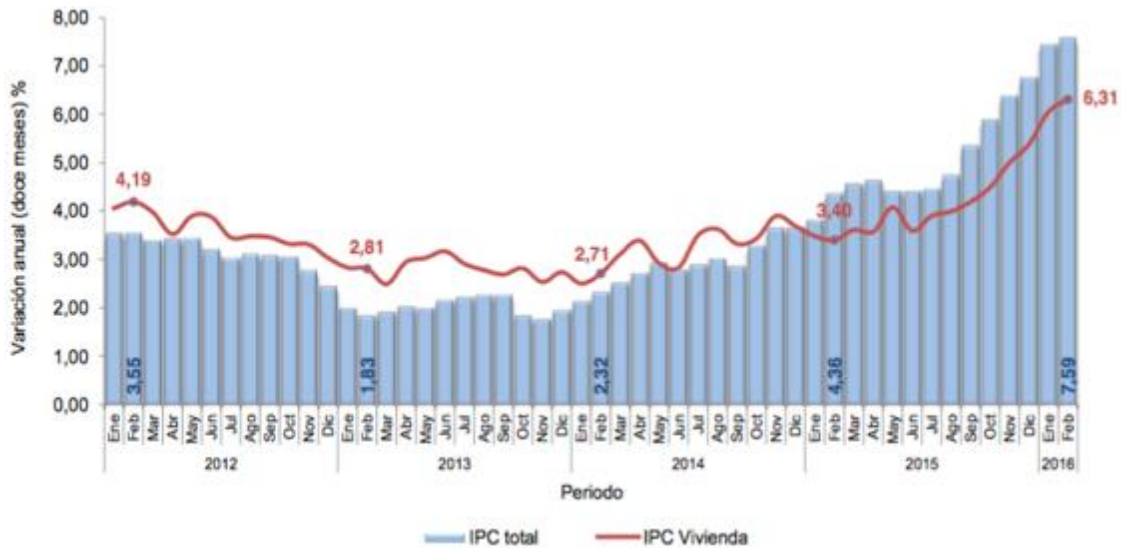
Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Para el cuarto trimestre del año 2015, encontramos que el PIB a precios constantes aumentó 3,3% respecto al mismo trimestre del año 2014. Al observar lo obtenido para el valor agregado por grandes ramas de actividad, se evidencia el crecimiento del 4,3% para el sector construcción. El anterior resultado se explica por el crecimiento del 6,8% en el subsector de edificaciones y el aumento del 2,9% en el de obras civiles.



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

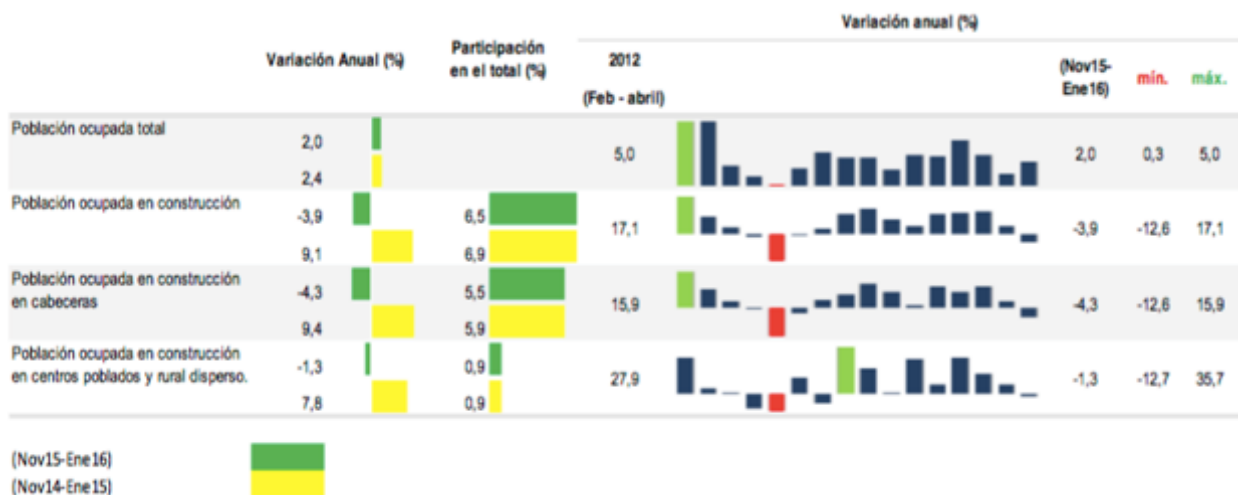
Ilustración 18: IPC total e IPC vivienda



Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Según el DANE, “En febrero de 2016, el índice de Precios al Consumidor - IPC registró una variación de 1,28% respecto al mes inmediatamente anterior (1,29%). Por su parte, el IPC de vivienda registró una variación de 0,78%. En los doce meses el IPC total registró una variación de 7,59 % y el IPC de vivienda 6,31%.” (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Ilustración 19: Población ocupada total nacional y en la rama de actividad construcción.



Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

“En el trimestre móvil noviembre de 2015 – enero de 2016, el número de ocupados en el total nacional fue 22,2 millones de personas. Por rama de actividad la construcción participó con el 6,5% de los ocupados. Respecto al trimestre móvil noviembre 2014 – enero 2015, la población ocupada en el total nacional creció 2,0%. En contraste, los ocupados en la rama de construcción disminuyeron 3,9%. En el trimestre móvil noviembre de 2015 – enero de 2016, 1.433 miles de personas estaban ocupados en la rama de la construcción; de estos el 85,9% estaban ubicados en las cabeceras (1.232 miles de personas) y el 14,1% (202 mil personas) en centros poblados y rural disperso”. (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

10.3.1.2. Economía Regional

10.3.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Ilustración 20: Participación departamental en el PIB nacional

TOTAL COLOMBIA	Tasas de Crecimiento	Participaciones	Contribuciones
	4,6	100,0	4,6
Santander	7,9	7,8	0,6
Casanare	7,4	2,1	0,2
Antioquia	7,0	13,5	0,9
Atlántico	6,7	4,0	0,3
Cesar	6,6	1,8	0,1
Caquetá	6,3	0,5	0,0
Putumayo	5,1	0,6	0,0
Norte Santander	4,9	1,6	0,1
Boyacá	4,8	2,9	0,1
Valle del Cauca	4,7	9,3	0,5
Amazonas	4,5	0,1	0,0
Bogotá D.C.	4,4	24,9	1,1
Sucre	4,4	0,8	0,0
Cauca	4,3	1,6	0,1
Vaupés	4,3	0,0	0,0
Nariño	4,2	1,5	0,1
Caldas	3,8	1,5	0,1
Risaralda	3,8	1,5	0,1
Cundinamarca	3,6	4,9	0,2
Guaviare	3,5	0,1	0,0
Huila	3,5	1,9	0,1
Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	3,5	0,1	0,0
Quindío	3,4	0,8	0,0
Córdoba	3,2	1,7	0,1
Tolima	2,9	2,2	0,1
La Guajira	2,5	1,0	0,0
Guainía	1,9	0,0	0,0
Bolívar	(0,7)	3,9	0,0
Vichada	(0,7)	0,1	0,0
Magdalena	(0,7)	1,3	0,0
Meta	(2,0)	5,1	-0,1
Chocó	(6,2)	0,4	0,0
Arauca	(7,0)	0,7	-0,1

Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

El departamento del Huila registró una tasa de crecimiento de 3,5%, aunque no se acerca ni a la mitad de la tasa obtenida por el departamento de Santander, el Huila se destacó por su participación en el cultivo de café en donde obtuvo una tasa de crecimiento de 7,2% respecto al año 2013.

El departamento del Huila continúa ocupando el primer puesto en la producción de café a nivel nacional con una participación de 16,6%, seguido por el departamento de Antioquia con 13,8% y Tolima con 12,3%.

### 10.3.1.2.2. Ingreso Per Cápita

Ilustración 21: Producto interno bruto (PIB) per cápita departamental.

Departamento	PIB per cápita 2013	Departamento	PIB per cápita 2014p
Casanare	44.901.756	Casanare	43.310.425
Meta	44.280.770	Meta	39.011.868
Santander	25.877.393	Santander	29.756.872
Bogotá D. C.	22.847.360	Bogotá D. C.	24.163.912
Arauca	21.806.671	Arauca	18.905.595
Boyacá	15.881.620	Boyacá	17.437.422
Total Nacional	15.078.111	Antioquia	15.937.268
Bolívar	14.990.418	Total Nacional	15.893.361
Antioquia	14.700.500	Valle del Cauca	15.466.813
Valle del Cauca	14.511.070	Bolívar	15.013.478
ASPYS*	13.862.466	ASPYS*	14.854.685
Cundinamarca	13.823.947	Cundinamarca	14.534.726
Cesar	12.844.875	Cesar	13.223.378
Putumayo	12.689.361	Huila	12.383.619
Huila	11.506.540	Putumayo	12.353.607
Atlántico	11.308.788	Atlántico	12.282.057
Tolima	10.986.044	Tolima	11.645.975
Risaralda	10.680.194	Risaralda	11.407.812
Caldas	10.243.722	Caldas	11.135.428
Quindío	9.497.843	Quindío	10.076.248
Norte Santander	8.611.670	Norte Santander	9.321.909
La Guajira	8.472.163	Cauca	8.883.791
Cauca	8.316.768	La Guajira	8.154.660
Magdalena	7.526.313	Córdoba	7.765.257
Córdoba	7.290.417	Magdalena	7.672.860
Caquetá	6.880.966	Caquetá	7.443.679
Sucre	6.719.070	Sucre	7.233.142
Amazonas	6.399.163	Amazonas	6.910.914
Nariño	6.295.754	Nariño	6.776.188
Guainía	5.969.704	Guainía	6.121.599
Chocó	5.914.541	Guaviare	6.037.081
Vichada	5.818.447	Vichada	5.863.934
Guaviare	5.633.072	Chocó	5.832.564
Vaupés	4.414.135	Vaupés	4.740.981

Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

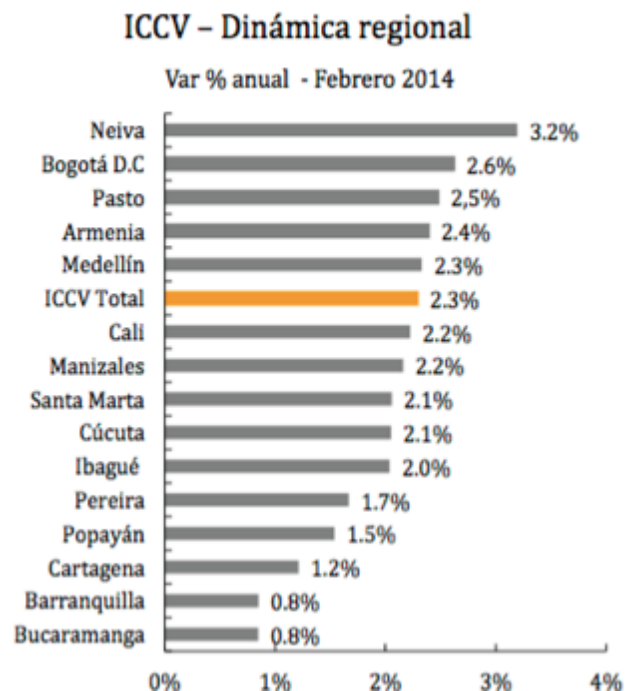
En el 2014, último PIB preliminar calculado por el DANE, el PIB per cápita del departamento del Huila fue de \$12´383.619 millones. Las principales actividades económicas fueron: Extracción de petróleo crudo y de gas natural; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y de gas.

Se registra una variación de 7,62% para el año 2014 respecto al año 2013. El anterior valor en términos monetarios se ve representado por \$877.079 per cápita.

### 10.3.1.2.3. Índice de costo de construcción de vivienda (ICCV)

Para enero del 2014 el ICCV (índice de costos de construcción de vivienda) de la ciudad de Neiva, se posicionaba en primer lugar, encontrándose esta como la ciudad con el ICCV más costoso del país; a continuación, se evidencia la siguiente gráfica:

Ilustración 22: Índice de costo de la construcción de vivienda 2014




Fuente: (CAMACOL, 2014)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Último informe de actividad edificadora publicado por CAMACOL.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 23: Participación de las principales ciudades del país en el ICCV nacional.



**Colombia, Índice mensual por tipo de vivienda multifamiliar del Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV), según total nacional y ciudades 2006 - 2016**

**de Vivienda (ICCV), según total nacional y ciudades 2016**

Ciudad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Total ICCV</b>	<b>217,54</b>	<b>219,73</b>	<b>220,86</b>					
Medellín	216,55	220,65	221,90					
Barranquilla	198,89	199,63	200,96					
Bogotá	216,47	218,32	219,36					
Cartagena	203,43	205,17	206,18					
Manizales	244,05	246,37	246,63					
Popayán	212,26	213,09	213,97					
Neiva	195,25	197,28	198,08					
Santa María	197,15	197,78	198,67					
Pasto	237,58	239,97	240,69					
Cúcuta	234,16	236,71	237,51					
Armenia	226,19	229,38	230,73					
Pereira	232,10	235,65	236,37					
Bucaramanga	226,03	228,55	229,74					
Ibagué	197,02	198,59	199,03					
Cali	223,54	225,27	226,99					

Fuente: (DANE, Colombia, Índice mensual por tipo de vivienda multifamiliar del Índice de costos de la construcción de vivienda (ICCV), según total nacional y ciudades., 2016)

Según las anteriores ilustraciones, se puede evidenciar que el ICCV para la ciudad de Neiva pasó de posicionarse en el primer lugar a nivel nacional al séptimo lugar. Lo anterior es sinónimo de baja en los costos de la construcción.

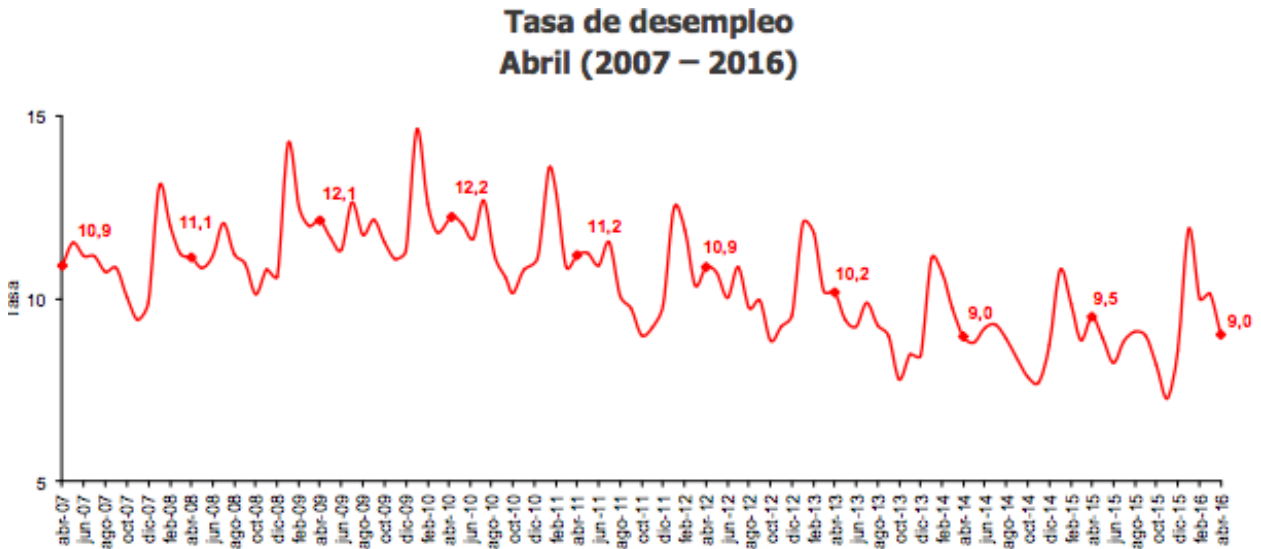
Lo establecido previamente puede deberse principalmente a la desaceleración del sector petrolero que afectó el resto de sectores de la economía nacional, junto a esto un ajuste de precios.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 10.3.1.2.4. Tasa de desempleo

En la siguiente ilustración se evidencia el comportamiento de la tasa de desempleo desde el año 2007 al 2016 en todo el territorio nacional.

Ilustración 24: Tasa de desempleo Abril (2007-2016)



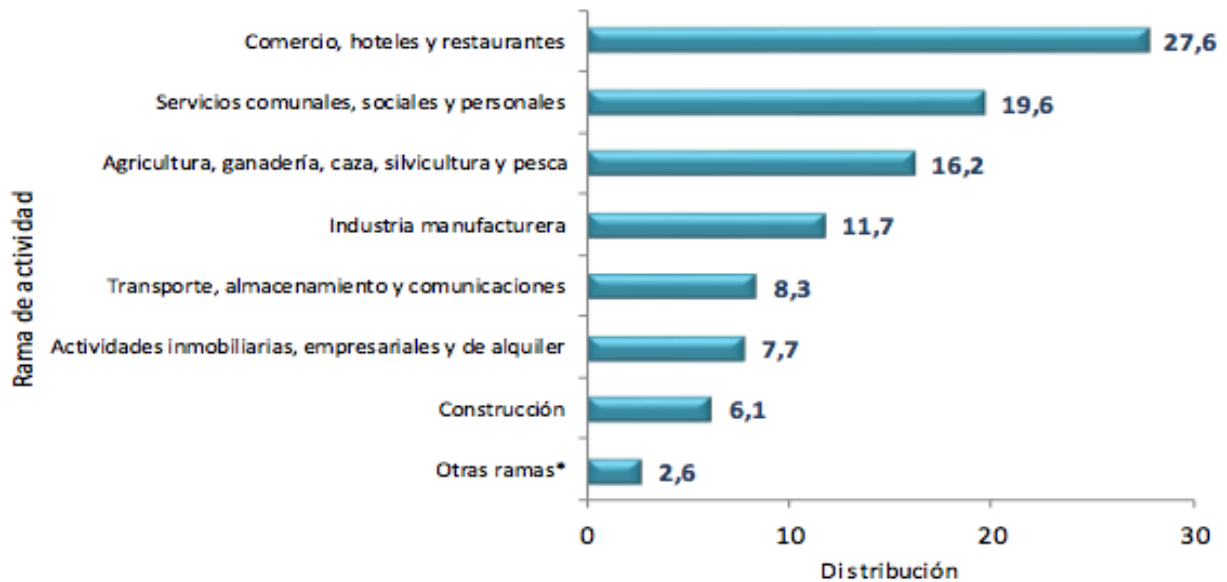
Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Respecto a lo anterior se puede observar los picos y depresiones constantes a través del paso de los años. Aunque para el mes de abril del año 2016 se observa una tasa del 9%, es pertinente notar como 5 meses antes existe un pico por encima del 10%.

Para aclarar el panorama frente a la existencia de altas tasas de desempleo actuales, observamos la siguiente gráfica en donde encontramos la participación por ramas de actividad.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 25: Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad periodo Febrero-abril 2016.



Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

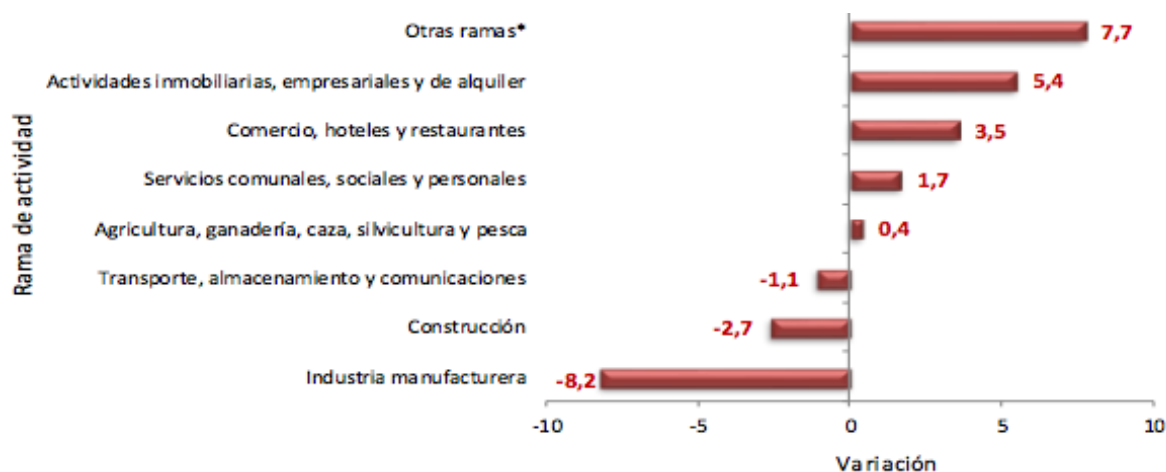
Para la anterior gráfica, el número de personas ocupadas en total nacional se encuentra en 21,8 millones, con un incremento de 0,6% frente al mismo periodo del año inmediatamente anterior. Una de las ramas que da gran sorpresa es el sector construcción, con tan solo una participación del 6,1%, cuando en años anteriores se ubicaba entre las 3 primeras ramas.

Con la siguiente gráfica se puede evidenciar la variación porcentual de la rama de actividad construcción para el año 2016 frente al año 2015.



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 26: Variación porcentual de la población ocupada según rama de actividad para el año 2016 frente al 2015.



Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

De la anterior es notable el 2,7% negativo en cuanto a la variación porcentual, resultado que afecta directamente la participación de la construcción en la participación nacional.

Ilustración 27: Tasa global de participación, ocupación, desempleo y subempleo.

Febrero - Abril 2016						
DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD	Variación TD
Quibdó	59,7	48,0	24,7	5,5	19,7	+
Armenia	62,9	52,7	30,7	13,9	16,2	-
Cúcuta AM	65,0	54,7	24,0	12,3	15,9	-
Riohacha	65,0	55,4	37,7	17,4	14,8	+
Ibagué	66,9	57,3	33,8	14,8	14,3	+
Popayán	59,9	51,6	21,7	9,6	13,7	+
Villavicencio	64,7	56,2	21,2	8,4	13,0	+
Florencia	61,9	54,5	27,6	9,1	12,0	+
Valledupar	57,9	51,1	15,2	7,3	11,7	+
Montería	64,6	57,1	23,5	7,5	11,6	+
Tunja	63,0	55,8	24,0	7,1	11,5	-
Manizales AM	60,4	53,5	20,1	5,5	11,5	+
Neiva	66,5	58,9	39,5	15,0	11,4	-
Medellín AM	64,8	57,6	24,3	9,6	11,1	-
Santa Marta	57,7	51,3	27,5	12,2	11,0	+
Cali AM	68,7	61,2	31,2	13,4	10,8	-
Pereira AM	65,9	59,1	25,0	10,4	10,4	-
<b>Total 23 ciudades y AM</b>	<b>66,9</b>	<b>60,1</b>	<b>27,3</b>	<b>11,0</b>	<b>10,1</b>	-
Sincelejo	65,9	59,3	32,1	12,6	10,0	+
<b>Total 13 ciudades y AM</b>	<b>67,5</b>	<b>60,9</b>	<b>27,2</b>	<b>11,0</b>	<b>9,9</b>	-
Bucaramanga AM	68,0	61,7	24,1	9,4	9,3	+
Pasto	68,8	62,5	39,8	18,0	9,1	-
Bogotá DC	71,1	65,0	27,9	11,1	8,5	-
Cartagena	59,6	54,6	18,0	5,1	8,3	-
Barranquilla AM	64,5	59,3	32,2	12,7	8,1	-

Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

Frente a la gráfica anterior podemos observar que la ciudad de Neiva cuenta con una tasa de participación de 66,5%, resultado próximo a la media nacional. Por otro lado, se puede observar la alta tasa de desempleo (11,4%) comparada con la tasa de ciudades como Bogotá, Pasto y Cartagena las cuales cuentan con tasas por debajo del 9%.

*10.3.1.2.5. Comportamiento de la construcción en Neiva-Huila (2015-2016)*

Ilustración 28: Comportamiento del sector construcción en el municipio de Neiva-Huila (2015-2016).

<b>COMPORTAMIENTO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN EL MUNICIPIO DE NEIVA-HUILA (2015-2016)</b>			
<b>Unidad de medida: m2</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2015 (IV TRIMESTRE)</b>	<b>2016 (I TRIMESTRE)</b>	<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>
<b>Vivienda</b>			
Interés Social (VIS)	25.231	20.525	-18,65%
No Interés Social (No VIS)	218.733	201.829	-7,73%
<b>Otros Destinos</b>			
Apartamentos	178.988	178.266	-0,4%
Casas	64.976	44.088	-32,1%
Oficinas	1.518	4.463	194,0%
Comercio	189.367	191.172	1,0%
Bodegas	3.592	1.964	-45,3%
Educación	12.564	6.226	-50,4%
Hoteles	553	949	71,6%
Hospitales	19.293	20.811	7,9%
Administración pública	6.856	5.592	-18,4%
Otros	11.008	20.518	86,4%
<b>TOTAL</b>	<b>732.679</b>	<b>696.403</b>	<b>-4,95%</b>

En el Huila, el área para construcción decreció en el periodo objeto de estudio 4,95% (-36.276 m<sup>2</sup>), al ser licenciados 696.403 m<sup>2</sup> para el primer trimestre del año 2016 frente a los 732.679 m<sup>2</sup> del trimestre inmediatamente anterior. Este resultado se explica a las mermas notables en casi

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

todas las ramificaciones del sector construcción, a excepción de la construcción de oficinas que tuvo una variación porcentual de 194,0%, comercio con 1%, hoteles con 71,6%, hospitales con 7,9% y otros con 86%; frente a lo anterior parecen cifras bastante elevadas, pero observando la cantidad de metros cuadrados en construcción se observa que el área base es realmente baja; la única ramificación que presente área notable es la construcción de otros.

El panorama actual se ha nublado porque hay mucha incertidumbre frente al sector construcción del departamento. Esto se debe a que se piensa que es un sector de “efecto burbuja” que ha venido creciendo a pasos agigantados pero que en cualquier instancia podría afectar severamente el PIB departamental y todo lo que ello implica. Pese a esto, el gobierno departamental se apoyará sobre la política nacional de la “Locomotora de la construcción” y el actual Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE 2.0) que ha impartido el gobierno actual para impulsar este sector.

### 10.3.2. Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE 2.0)

Para el año 2012 con la presentación de este plan, el Gobierno Nacional tenía como objetivo incrementar la competitividad de la industria y la agricultura con una inversión total de 5 billones de pesos, cerca de 1 punto porcentual del PIB Nacional. Este programa tuvo ciertas medidas transversales, que impactaron todos los sectores de la economía y también medidas sectoriales, con disposiciones específicas para sectores de alto impacto.

En primer lugar, las medidas transversales estaban dirigidas a los componentes: cambiario, tributario, arancelario y de competitividad.

El caso que más afectó a TMR, es el de medidas sectoriales. Entre las disposiciones sectoriales planteadas, las que pudieron tener un efecto en el PIB de ese año estaban vinculadas con el sector de la construcción, específicamente la vivienda.

Por ello, en lo referente a vivienda, se efectuó el lanzamiento de la segunda fase de edificación de 100.000 viviendas para personas con ingresos inferiores a dos salarios mínimos por \$1.7

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

billones de pesos. En última instancia, se aplicó un subsidio a la tasa de interés para créditos de vivienda de clase media, por lo que ésta pasó de 12.5% a 7% anual, donde 2.5% será subsidiado por el Gobierno y 5% por bancos. Con todo esto, la construcción se vería impulsada en aproximadamente 9.6%, aportando 0.6% a la expansión del PIB del año 2013. (Bolsa, 2013)

El gobierno nacional lanzó el PIPE 2.0 con el objetivo de seguir moviendo la economía colombiana. Lo anterior viene acompañado del subsidio a la tasa de interés para las familias interesadas en adquirir vivienda con un valor entre \$87 millones y \$215 millones.

Lo establecido previamente es sinónimo de acceso de 50 mil familias para poder realizar el sueño de tener casa propia y evitar el arriendo.

Según el ministro de vivienda “El éxito de la política de subsidio a la tasa de interés en relación con el crecimiento económico es que los recursos se inyectan en forma directa a la economía.”

El PIPE en su segunda fase aumentará 30 mil cupos para el programa Mi Casa Ya. Lo anterior va dirigido a familias que devengan entre 2 y 4 s.m.m.l.v. (Vivienda, 2015)

La oportunidad para TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” es altísima pues junto al nuevo programa de desarrollo se vienen contratos de gran magnitud para la ciudad en temas de construcción lo cual se verá reflejado en futuras contrataciones con las más prestigiosas constructoras de la ciudad.

### 10.3.3. Variables de la competencia

El sector al que pertenece TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”, el de construcción, más específicamente al subsector de las edificaciones es altamente competitivo. Está conformado por organizaciones enfocadas en el diseño y fabricación de todo tipo de muebles al gusto del cliente.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Actualmente, en el municipio de Neiva, según información de fuente primaria suministrada por la Cámara de Comercio de Neiva, a 2016 registran 7 empresas dedicadas a la misma actividad económica a la que pertenece TMR, es decir, a la fabricación de cocinas integrales. Aunque según el gerente y propietario son sólo 3 organizaciones las consideradas competencias directas para la empresa ya que ofrecen la misma calidad del producto terminado y servicio.

Ilustración 29: Competencia de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”

RAZÓN SOCIAL	CIIU1	TOTAL ACTIVO	VENTAS NETAS	COSTOS VENTAS
TMR S.A.S	1630	\$390.000.000	No reporta	No reporta
JAROCA S.A.S.	1630	\$674.593.000	\$511.350.000	\$284.501.000
GERMAN HERMOSA CARPINTERÍA ARQUITECTÓNICA S.A.S	1690	\$5.000.000	No reporta	No reporta
RODRIGUEZ GUTIERREZ GEORGINA (ACABADOS Y DECORACION ADECO)	3110	\$2.600.000	No reporta	No reporta
PALACIOS LIZ EMILIANO (DEKOR MUEBLES DEL HUILA)	3110	\$1.500.000	No reporta	No reporta
ALDANA PASTRANA VICTOR FELIX	1630	\$4.500.000	No reporta	No reporta
RAMOS COHETATO JORGE (MUNDO COCINAS J.R.)	3110	\$1.200.000	No reporta	No reporta

Fuente: (Hoyos Marquez, 2016)

### 10.3.4. Tamaño del Mercado

El sector de la construcción es el mercado global de TMR, ya que, si las edificaciones por medio del aumento de licencias aumentan, así mismo incrementan las oportunidades de conseguir

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

clientes potenciales y expandir su cuota de mercado. Por ello, es importante mencionar la incidencia que tiene este sector dentro de la economía del departamento del Huila.

En Neiva, la construcción de vivienda sigue estando en topes históricos. En el 2015 se cerró con 732.670 metros cuadrados que, comparado a los 696.403 metros cuadrados licenciados hasta ahora en el 2016, demuestra el auge de este sector en el municipio. Para TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” el aumento de áreas de construcción, ya sea para VIS o NO VIS, favorece su desempeño en la actividad económica, pues la proporción de ingreso de nuevos contratos es mayor, sin embargo, TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” tiene como mercado objetivo aquellas obras dirigidas a estratos 4, 5 y 6.

### 10.3.5. Participación del Mercado

Teniendo en cuenta que no contamos con los registros de ventas anuales de todos los competidores, la participación del mercado se determinó con la cantidad de activos que posee la empresa.

El total de activos de las 7 empresas que funcionan en la misma actividad económica es de: \$ 1.079.393.000. Esto quiere decir que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” cuenta con una participación del 33.13% mientras su competencia líder (JAROCA) posee un 62.5 % del mercado.

Para hacer un análisis competitivo del sector, se hizo necesario estudiar estos aspectos que evalúan la competencia.

#### A. Participación:

- Trayectoria en el mercado
- Tamaño infraestructura
- Ubicación

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

### B. Estilo De Dirección:

Motivación empleados

- Capacitación
- Dinamismo

### C. Capacidad Financiera:

- Imagen corporativa
- Capital humano
- Recursos tecnológicos

### D. Servicio Al Cliente:

- Calidad servicio
- Variedad de servicios
- Características del servicio
- Actitud

### E. Implementación Tecnológica:

- Implementación de nuevos equipos
- Utilización medios de comunicación
- Comercio electrónico

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

### 10.3.6. Análisis de la competencia - Modelo 5 fuerzas competitivas de Porter

#### *10.3.6.1. Poder de negociación del cliente*

Está claro que el mercado al que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” pertenece varía en cuanto a diseño y producción de productos. Son estos aspectos claves dentro del poder de negociación del cliente pero también hay otros factores como los tiempos de entrega, la calidad del producto final y el cumplimiento de los contratos firmados que son igual de relevantes al momento de una toma de decisión por parte del cliente.

TMR en su corto período de gestación ha logrado construir una marca alrededor de sus productos gracias a la efectividad de su trabajo. Los productos de TMR siempre van acordes a las tendencias o necesidades del mercado y además, tiene la capacidad de suplir cualquier deseo del cliente.

#### *10.3.6.2. Poder de negociación de proveedores*

Actualmente TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” sólo posee dos proveedores: MADECENTRO a través de la marca MACIZA y MADEMUEBLES DE COLOMBIA.

La comercialización de productos y servicios para el sector de la madera es abundante, por ello los proveedores en este sector deben competir con bajos precios y principios de cumplimiento y calidad. Tanto así que el vínculo a largo plazo de proveedor - empresa se transforma en un aspecto clave para la organización ya que permite la obtención de beneficios para todos: reducción de precios, facilidades de pago, aumento de compras, tiempos de entrega.

En este tipo de mercado los costos de cambio de proveedor son muy altos, no por el precio sino por la garantía, honestidad y cumplimiento del servicio prestado ya que de esto depende el éxito en las obligaciones contractuales de la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

### *10.3.6.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores*

El sector de la construcción se encuentra en un estado favorable. Como en cualquier campo, cuando en un sector hay muchas ganancias y beneficios no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y así maximizar utilidades. Sin embargo, el mercado al que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” no es de fácil acceso, esto por la existencia de diversas barreras de entrada que disminuye la amenaza de entrada de nuevos competidores.

Es el caso de la experiencia o el know-how que posee la organización. Es un aspecto clave que los contratistas tienen en cuenta al determinar quién se encargará de la obra de la cocina puesto que ésta es uno de las áreas más atractivas e importantes de los proyectos de construcción y determina la seriedad y cumplimiento de la organización. Por ejemplo, TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” en sus inicios se valió de la experiencia de su gerente y propietario que es profesional en arquitectura y cuenta con una amplia trayectoria en su área de conocimiento.

Otro aspecto es el capital de trabajo. Para entrar a competir en este sector se requiere una inversión alta en infraestructura y tecnología.

Por último, una ventaja absoluta en costos también es importante. El tiempo de participación en el mercado y las relaciones fortalecidas con los proveedores permite que la oferta de precios sean competitivos frente al mercado del sector y así mismo, difícil de sostener en el mediano y largo plazo para aquellas posibles amenazas de ingreso.

### *10.3.6.4. Amenaza de productos sustitutos*

Dentro de esta categoría encontramos:

- Cocinas prefabricadas

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- Cocinas modulares
- Closets modulares
- Servicio de mantenimiento, reparación e instalación

Estos productos son manejados tanto por la competencia directa como indirecta

### *10.3.6.5. Rivalidad entre competidores existentes*

En este sector la elevada competencia se manifiesta en la guerra de precios que se realiza en las licitaciones. Esto repercute sobre la subcontratación, ya que se opta por la oferta de menor coste, sin tener en cuenta criterios de fiabilidad, seguridad o solvencia. Ello tiene repercusiones negativas sobre la calidad. Además, debe tener el músculo financiero y la capacidad de producción para los proyectos que así lo requieran.

La diferenciación del producto es primordial, está claro que tanto los competidores como TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” tienen acceso a los mismos materiales, el valor agregado está en la efectividad de ejecución y el diseño. Por ejemplo, TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” es capaz de cumplir con un proyecto de construcción en un tiempo aproximado de 3 meses.

### 10.3.7. Perfil del Cliente

TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” es una empresa con amplia experiencia en la fabricación e instalación de muebles en general, como closets y cocinas integrales en madera. Se fundó con el interés de ofrecer a este mercado una nueva alternativa con alto valor agregado en el cumplimiento, la calidad y el servicio al cliente de todos sus productos.

TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” atiende dos segmentos o nichos de mercado en el municipio de Neiva, Departamento del Huila:

- Empresas constructoras de vivienda estratificada: venta de cocinas integrales y closets en madera.
- Usuario o consumidor final: cocinas integrales y closets en madera.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Actualmente se está satisfaciendo el segmento de los proyectos de inversión en vivienda de los estratos 4, 5 y 6 en el municipio de Neiva, es decir, la que no es de interés social (NO VIS) por medio de las empresas constructoras. La razón de esto radica en las estrategias de ventas enfocada a este tipo de vivienda, donde los terminados y la tecnología son muy atractivos y de alto costo.

Pero con la implementación del PIPE 2.0 y las propuestas de las entidades nacionales como CAMACOL de impulsar otros segmentos, el mercado de la construcción a estratos 2 y 3 para la ciudad se expandirá y reconstruirá, como también el de las VIS. De esta manera se abrirá un nuevo mercado donde TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” puede incursionar para incrementar su participación en el sector.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**11. MATRICES DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL**

Las siguientes matrices se realizaron en conjunto con el personal de la organización con el objetivo de percibir la concepción de cada elemento humano de la empresa y determinar la realidad de la situación empresarial.

**GERENTE GENERAL Y PROPIETARIO**

Tirso Manuel Rubiano Sánchez (60 años de edad); 40 años de experiencia, egresado de la universidad católica de Colombia, en la profesión de Arquitecto.

**COORDINADOR ADMINISTRATIVO**

Manuel Felipe Rubiano Torres (26 años de edad); Egresado de la Universidad Surcolombiana de la carrera de Administración de Empresas.

**CONTADOR**

Leonardo Fajardo Mosquera (31 años de edad), egresado de la universidad Surcolombiana, como Contador Público. Es externo.

**PINTORES**

Rafael Perdomo Cruz (34 años de edad), 20 años de experiencia en el campo.

Camilo Fernando Puentes (29 años de edad), 15 años de experiencia en el campo.

**AUXILIARES DE PINTURA**

Juan Pablo Ortiz, (19 años de edad)

Fernando Perdomo, (22 años de edad).

Gustavo Ariza, (20 años de edad).

Félix Andrés, (23 años de edad).

**CARPINTEROS**

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ernesto Barreto Ramírez (43 años de edad). 27 años de experiencia en el campo.

Arbey Oliveros Pérez, (52 años de edad). 32 años de experiencia en el sector.

Zeleita Buitrago Hernández, (45 años de edad). 20 años de experiencia.

### AUXILIARES DE CARPINTERIA

Julián Felipe Pastrana, (28 años de edad). Estudiante del Sena en Ebanistería.

Jean Carlos Arias, (25 años de edad).

### INSTALADORES

Miguel Ángel Cruz, (27 años de edad). 6 años de experiencia.

Diego Perdomo, (30 años de edad), estudiante del Sena en Obras Civiles.

Oscar Iván Silva, (29 años de edad), 5 años de experiencia en el campo.

### AUXILIARES DE INSTALACION

Eduardo Vizcarrondo, (25 años de edad).

Armando Perdomo, (18 años de edad)

Cesar Andrade, (19 años de edad)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**11.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**

FACTOR	CALIFICACIÓN
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Ilustración 30: Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

	VARIABLE	PES	CA	A x	PESO
		O	LIF.		
		A	B	B	PONDERADO
I	CALIDAD DEL PRODUCTO	12	4	48	0.48
I	RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES	12	4	48	0.48
I	FORMALIDAD DEL NEGOCIO	10	3	30	0.3
I	CAPACIDAD DE RESPUESTA	9	3	27	0.27
I	ALTO RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	14	4	56	0.56
I	LÍQUIDEZ DE LA EMPRESA	7	3	21	0.21
I	INEXISTENCIA DE MEMORIA EMPRESARIAL	8	2	16	0.16
I	NO HAY PLAN DE TRABAJO ESTABLECIDO	8	2	16	0.16
I	ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL POR INFORMALIDAD	12	1	12	0.12
I	NO HAY PROGRAMA DE ESTUDIO DE MERCADOS ESTABLECIDO	8	2	16	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>290</b>	<b>2.9</b>

Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Las variables fueron expuestas ante el gerente de la organización. Éste nos dio a conocer que en su empresa son estas las más influyentes, por lo cual nos ofreció su aval para continuar con el proceso. El grupo líder (los integrantes), el gerente y 7 trabajadores que se encontraban disponibles en el momento, nos dispusimos a realizar la evaluación de las variables. Explicándoles detalladamente el significado del peso y la calificación, se procedió a entregar una hoja a cada individuo para que realizaran sus respectivas evaluaciones.

Verificando las hojas pudimos encontrar que la variación entre los pesos y las calificaciones dadas era minúscula. Por lo anterior en un tablero acrílico se anotaron las variables y colocamos un peso y calificación escogidos en conjunto. Los datos en la tabla anterior corresponden a la evaluación conjunta.

El promedio ponderado nos arrojó un total de 2.9, lo cual nos indica que los factores que afectan directamente a la organización, la posicionan en un contexto favorable para construir un direccionamiento.

Se puede observar que tenemos tres fortalezas con calificaciones muy altas, pero tenemos una debilidad que igualmente tiene un peso igual a las dos fortalezas que se ubican en segundo lugar.

De esto, pudimos mostrarle al gerente y a los trabajadores que la posición estratégica interna de la organización está por encima de la media que corresponde a 2.5.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**11.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**

FACTOR	CALIFICACIÓN
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Ilustración 31: Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

	VARIABLE	PES	CA	A X	PESO
		O	LIF.		
		A	B	B	PONDERADO
O	PLAN DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD Y EL EMPLEO (PIPE 2.0)	18	4	72	0.72
O	AUMENTO EN LAS TASAS DE INTERÉS	13	3	39	0.39
O	AUMENTO DEL INGRESO PER CÁPITA	13	3	39	0.39
O	AUMENTO DE LAS ÁREAS LICENCIADAS PARA CONSTRUCCIÓN	15	4	60	0.6
A	PENETRACIÓN DE NUESVOS COMPETIDORES POR AUGUE EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	15	1	15	0.15
A	TENDENCIAS DEL MERCADO	13	2	26	0.26
A	SECTOR COMPETITIVO INFORMAL	13	2	26	0.26
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>277</b>	<b>2.77</b>

Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

El proceso para evaluar las variables de oportunidades y amenazas para la matriz de evaluación del factor externo fue exactamente el mismo, que el aplicado para la matriz de evaluación del factor interno.

En la tabla anterior podemos observar los valores evaluados conjuntamente.

Allí observamos que el resultado obtenido en la columna del peso ponderado es equivalente a 2.77. Este valor nos indica que los factores que están afectando directamente a la organización, la están ubicando en un contexto o en un entorno amplio o lleno de oportunidades.

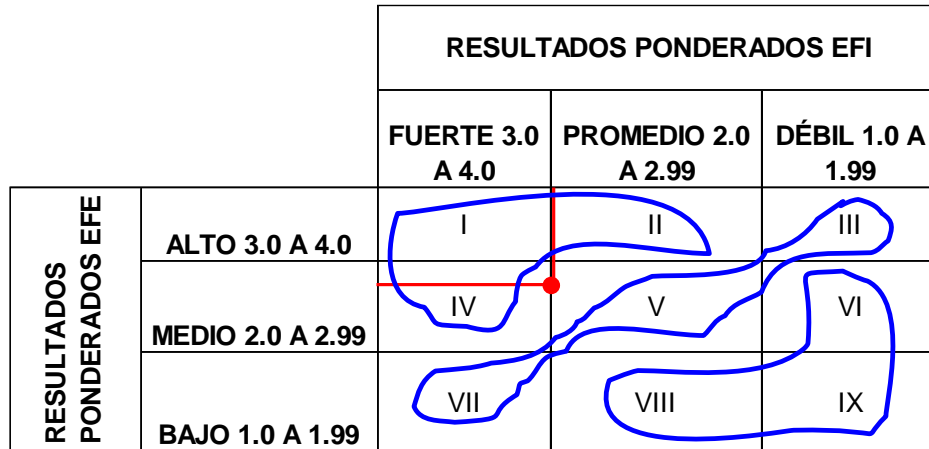
Lo anterior como consecuencia del aumento en el sector de la construcción en la ciudad de Neiva.

Es importante resaltar que una de las oportunidades (el PIPE 2.0), es la que cuenta con mayor calificación debido al apoyo del gobierno en el sector de la construcción en la ciudad. Pero por otro lado observamos que a raíz de esto la presencia de nuevos competidores es visible.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR "DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA"

11.3. Matriz Interna Externa (I-E)

Ilustración 32: Matriz Interna Externa (I-E)



Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

X= PONDERADOS TOTALES MATRIZ EFI	2.90
Y= PONDERADOS TOTALES MATRIZ EFE	2.77

REPRESENTACION DE LAS REGIONES	
I - II - IV	"CRECER Y DESARROLLARSE"
III - V - VII	"RETENER Y MANTENER"
VI - VIII - IX	"COSECHAR Y ELIMINAR"

Según la Matriz I-E aplicada para TMR "Diseños y Acabados Arquitectónicos en Madera", la organización se encuentra en el cuadrante V, en donde se recomiendan estrategias para retener y mantener.

Entre las estrategias para este cuadrante tenemos las siguientes:

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- Penetración del mercado: Es importante considerar la obtención de una mayor parte del mercado, buscando con esto una expansión agresiva de la organización mediante el ofrecimiento de los productos institucionales.
- Desarrollo de productos: Por medio de ésta se puede desarrollar otros productos e incluirlos al portafolio, buscando con esto la captura de segmentos de mercado nuevos.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**11.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción**

LO MEJOR	+ 6	PARA X Y Y POSITIVOS
LO PEOR	+ 1	
LO MEJOR	- 1	PARA X Y Y NEGATIVOS
LO PEOR	- 6	

**POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA**

- FORTALEZA FINANCIERA

LIQUIDEZ	+ 5
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	+ 4
CAPITAL DE TRABAJO	+ 4
TOTAL	13/3 = 4.33

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- VENTAJA COMPETITIVA

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	- 1
RELACIÓN CON EL PROVEEDOR	- 1
CALIDAD DEL PRODUCTO	- 1
CERTIFICADOS NORMATIVOS	- 6
TOTAL	-9/4 = - 2.25

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA**

• ESTABILIDAD MEDIO AMBIENTAL

CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA	- 2
CRECIMIENTO POBLACIONAL	- 3
TENDENCIAS DE CONSUMO	- 3
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	- 2
TOTAL	-10/4 = - 2.5

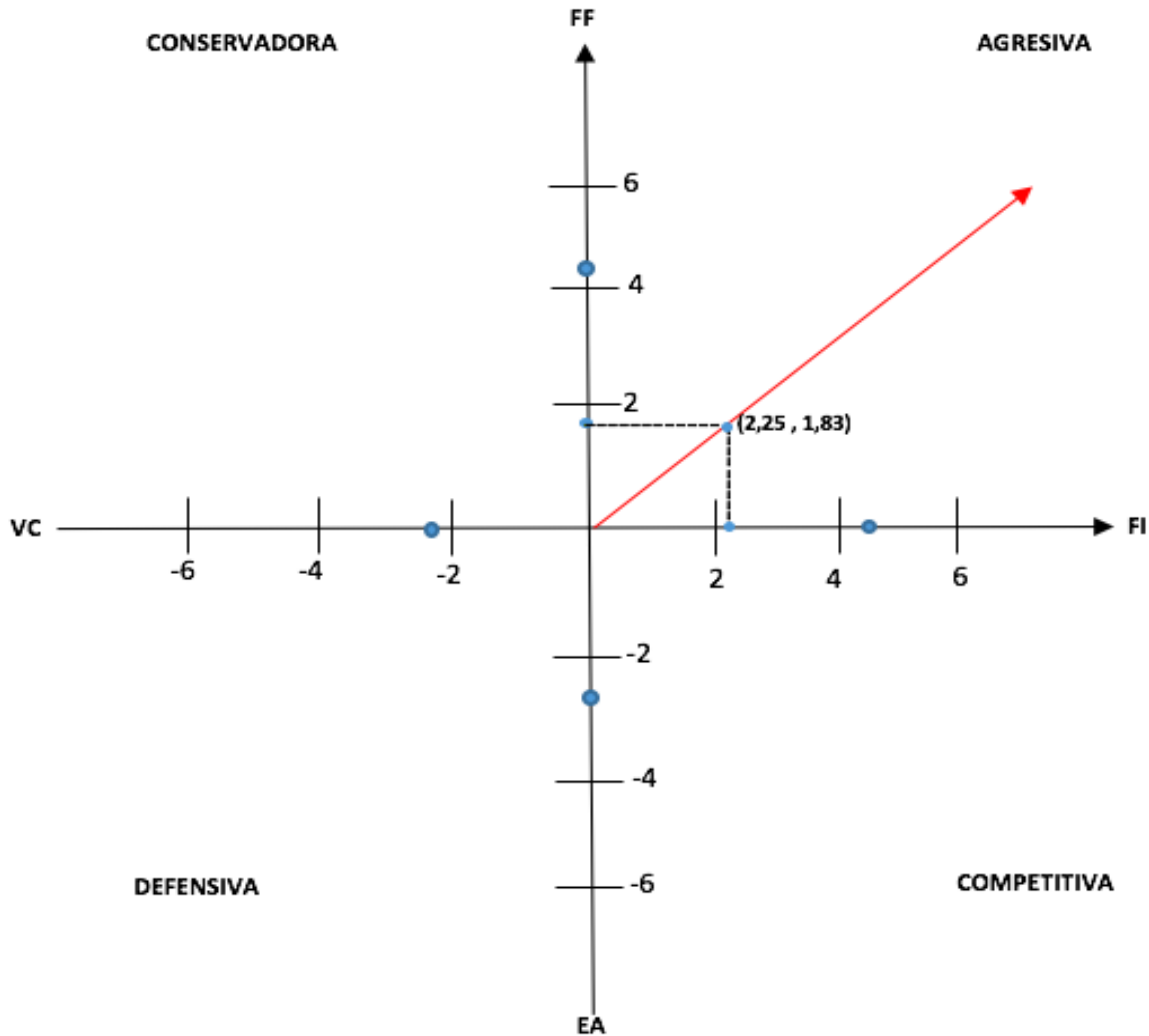
• FORTALEZA DE LA INDUSTRIA

REGULACIÓN EXIGENTE	3
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	5
ALTA FORMALIDAD	5
CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO	5
TOTAL	18/4 = 4.5

$Y = FF + EM$	$X = FI + VC$
$Y = 4.33 + (-2.5)$	$X = 4.5 + (-2.25)$
$Y = 1.83$	$X = 2.25$

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 33: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)



Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

De acuerdo con la matriz PEEA la organización se encuentra en una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas, poder superar las debilidades internas y evadir las amenazas externas.

Por lo anterior y principalmente dependiendo del caso de la organización, ésta podría tomar una o una combinación de las siguientes decisiones estratégicas, ya que todas son factibles: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

atrás, integración hacia delante, integración horizontal, diversificación por conglomerado,  
diversificación concéntrica, diversificación horizontal.



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**11.5. Matriz de Impacto Cruzado**

La técnica de la matriz de impactos cruzados surge de la consideración de que diversos métodos para el estudio del futuro poseían una limitación al estimar eventos y tendencias en formas aisladas, proyectándolos uno por uno sin referencia a su vinculación e influencia.

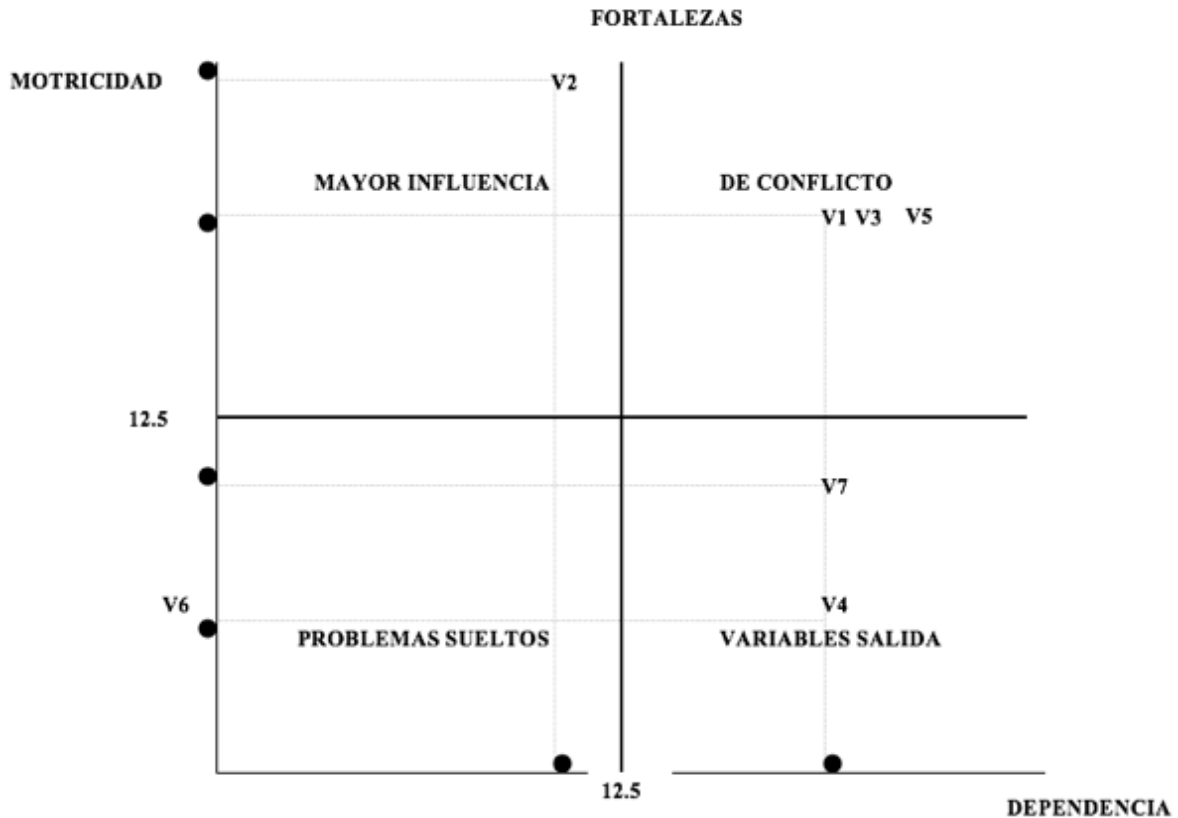
Ésta, estudia los efectos de diversos elementos sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento, así como el impacto que esta puede tener en otra serie de eventos.

• FORTALEZAS

		MOTRICIDAD							TO TAL	%
		V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6	V 7		
DEPENDENCIA	VARIABLE									
	CALIDAD DEL PRODUCTO		0	0	1	1	0	1	3	17.6
	RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES	1		1	1	1	0	1	4	23.5
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	0	0		1	1	0	1	3	17.6
	RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	0	1	0		0	0	0	1	5.9
	LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	1	1	1	0		0	1	3	17.6
	INFRAESTRUCTURA	1	0	1	0	0		0	1	5.9
	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0	0	0	1	1	0		2	11.8
	TOTAL	3	2	3	3	3	0	3	17	
	%	7.6	1.8	7.6	7.6	7.6	0	7.6		

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 34: Matriz de impacto cruzado (Fortalezas)



Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

Los resultados obtenidos en la tabla y la gráfica anterior permiten determinar aquellas variables que son más importantes y a tener en cuenta respecto a las fortalezas de la organización. Para este caso, en el cuadrante de mayor influencia encontramos la variable 2 correspondiente a Relación con los proveedores la cual presente una dependencia por debajo del promedio, pero presente una motricidad o influencia alta sobre las otras variables, lo anterior se explica desde el punto de la importancia que tienen los proveedores con la organización hablando en temas de materiales de calidad, tiempos de respuesta y exclusividad con la organización. En el cuadrante de conflicto encontramos las variables 1, 3 y 5 correspondientes a Calidad del producto, Capacidad de respuesta y Liquidez de la empresa respectivamente. Estas últimas se ubican en este cuadrante debido a la alta motricidad o influencia sobre las otras variables y la dependencia de las mismas.

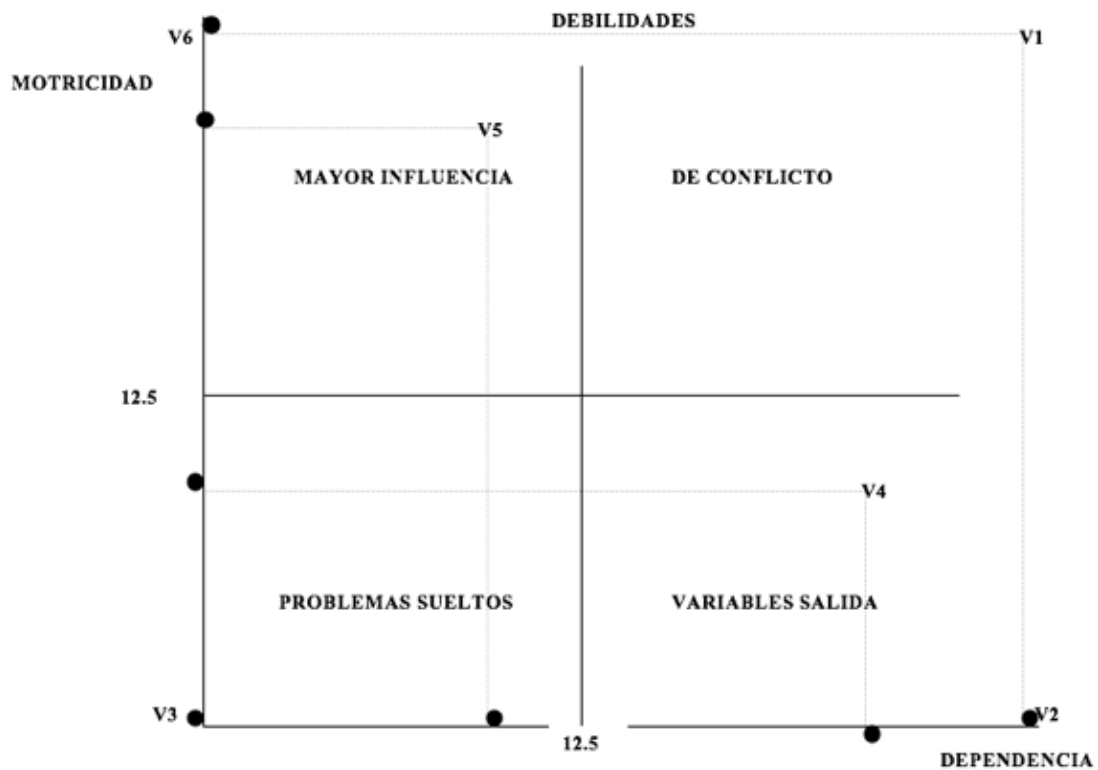
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

• DEBILIDADES

		MOTRICIDAD						TOT AL	%
		V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6		
DEPENDENCIA	VARIABLE								
	INEXISTENCIA MEMORIA EMPRESARIAL		1	0	1	1	0	3	3.3
	NO HAY PLAN DE TRABAJO ESTABLECIDO	1		0	0	0	0	0	.0
	ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL	0	0		0	0	0	0	.0
	NO HAY PROGRAMA DE ESTUDIO DE MERCADOS	0	1	0		0	0	1	1.1
	NO HAY SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	1	0	1		0	2	2.2
	FALTA DE TECNOLOGÍA	1	1	0	1	1		3	3.3
	TOTAL	3	3	0	2	1	0	9	
	%	3.3	3.3	0	2.2	1.1	0		

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 35: Matriz de impacto cruzado (Debilidades)



Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

En el caso de las debilidades, encontramos unos resultados totalmente distintos y una gráfica que permite observar el comportamiento de las variables. En el cuadrante de mayor influencia encontramos las variables 5 y 6 correspondientes a No hay sistemas de información y Falta de tecnología; las anteriores variables se encuentran en este cuadrante debido a la influencia alta que presentan sobre el resto de variables y pueden convertirse en debilidades aún mayores si no se tratan adecuadamente. En el cuadrante de conflicto encontramos la variable 1 correspondiente a Inexistencia de memoria empresarial, esta debilidad se ubica en este cuadrante debido al alto impacto y dependencia sobre las otras variables, puede tornarse aún más conflictiva si no se establece un plan de acción adecuado para evitar obstáculos por ausencia de trabajadores, falta de documentos, procesos y programas.

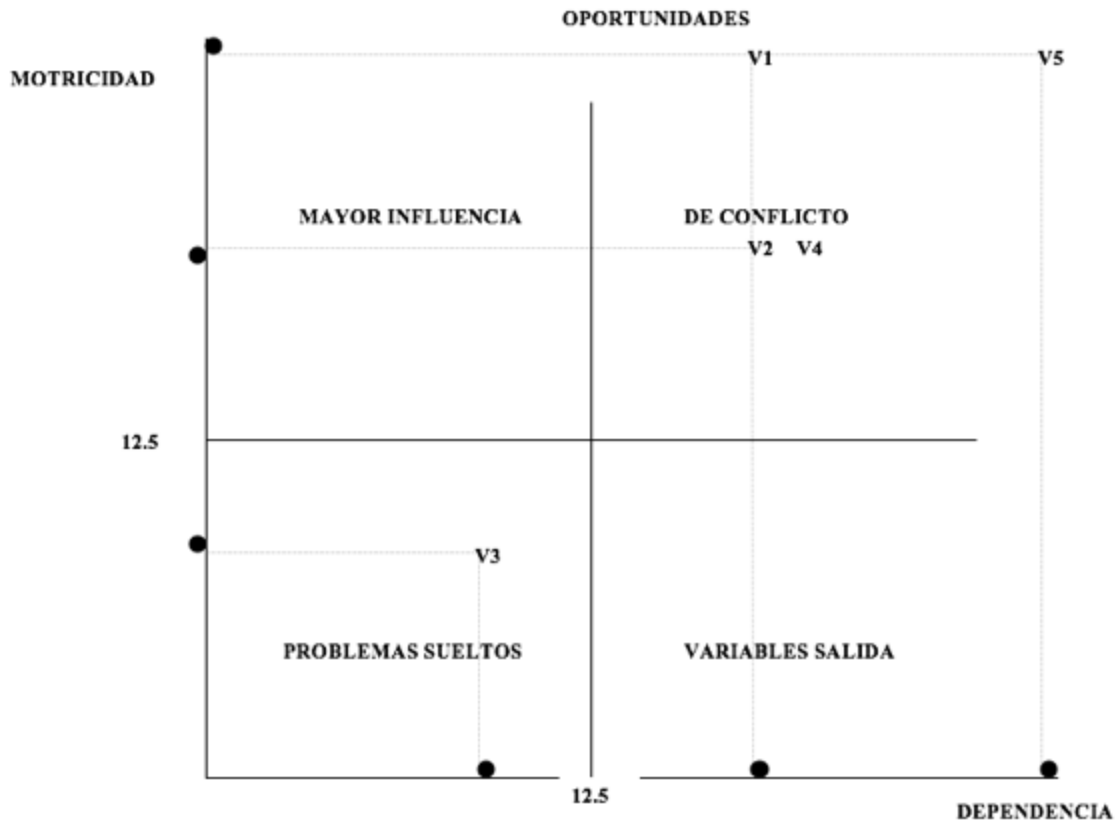
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

• OPORTUNIDADES

DEPENDENCIA	MOTRICIDAD								
		V	V	V	V	V	TOT		
		1	2	3	4	5	AL	%	
	VARIABLE								
	PIPE		1	0	1	1	3	7.3	
	TASAS DE INTERÉS BAJAS	1		0	1	1	2	8.2	
	AUMENTO DE INGRESO PER CÁPITA	0	0		0	1	1	.1	
	AUMENTO DE ÁREAS LICENCIADAS PARA CONSTRUCCIÓN	1	1	0		1	2	8.2	
	CRECIMIENTO ECONÓMICO	0	1	1	1		3	7.3	
	TOTAL	2	2	1	2	3	11		
%	8.2	8.2	.09	8.2	7.3				

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 36: Matriz de impacto cruzado (Oportunidades)



Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

En el área de las oportunidades, encontramos que el 80% de las variables se encuentran en el cuadrante de conflicto. Las variables que allí se encuentran son 1, 2, 4 y 5, correspondientes a PIPE 2.0, Tasas de interés bajas, Aumento de áreas licenciadas para construcción y Crecimiento económico. Las 4 variables mencionadas anteriormente se encuentran en este cuadrante por su alta influencia sobre las demás variables y la dependencia de ellas mismas. Con la gráfica anterior se permite evidenciar puntualmente las variables que son consideradas más importantes y pertinentes en el área de las oportunidades.

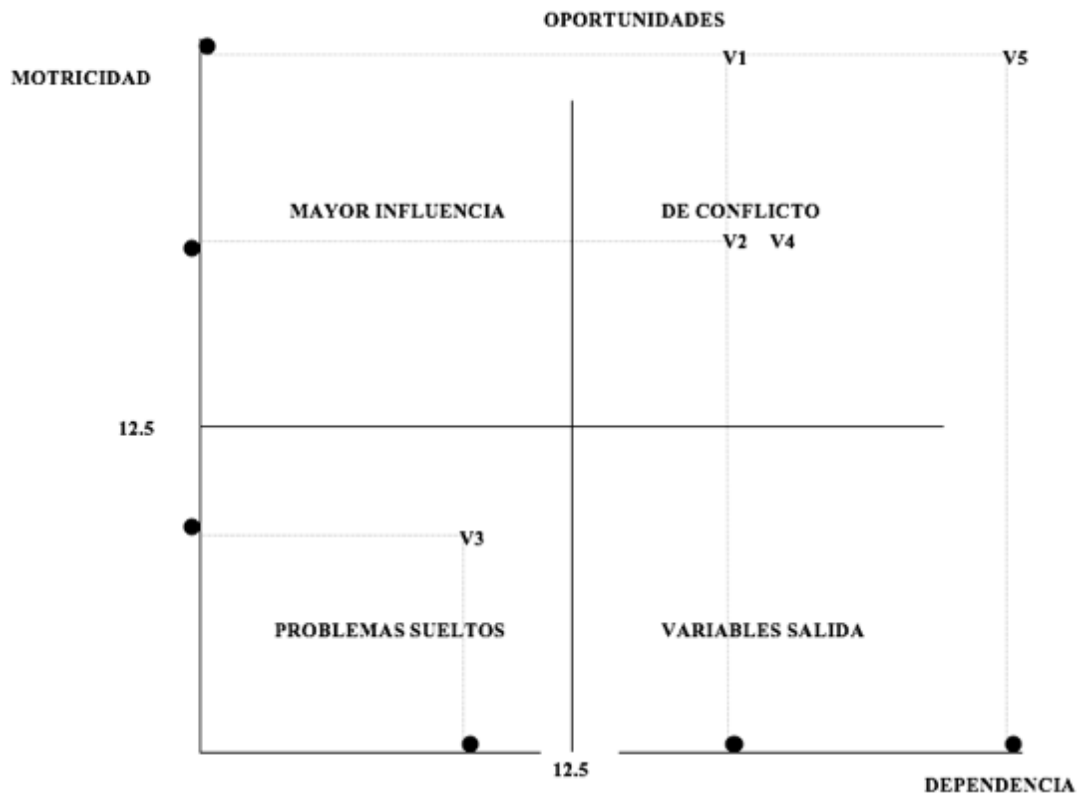
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

• AMENAZAS

DEPENDENCIA	MOTRICIDAD								
		V	V	V	V	V	TOT		
		1	2	3	4	5	AL	%	
	VARIABLE								
	PENETRACIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES		0	0	1	0	1	.9	
	TENDENCIAS DEL MERCADO	1		1	1	1	3	7.3	
	SECTOR COMPETITIVO INFORMAL	1	0		0	1	1	.9	
	CERTIFICADOS LEGALES	1	1	1		1	3	7.3	
	CAMBIO TECNOLÓGICO	1	1	1	1		3	7.3	
	TOTAL	4	2	3	2	3	11		
%	3	1	2	1	2				
	6.4	8.2	7.3	8.2	7.3				

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 37: Matriz de impacto cruzado (Amenazas)



Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

En el área de las amenazas encontramos que el 80% de las variables tomadas para este análisis se encuentran en el cuadrante de conflicto. Las variables que se encuentran allí son 1,2,4 y 5, correspondientes a Penetración de nuevos competidores, Tendencias del mercado, Certificados legales y Cambio tecnológico respectivamente. Las 4 variables mencionadas anteriormente son de alta influencia y dependencia sobre las demás variables. Es importante ejecutar un plan de acción que permite disminuir al máximo las amenazas para la organización tratando de ubicarlas en el cuadrante de problemas resueltos.



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

### **11.6. Encuestas**

Con el objetivo de evidenciar todos los aspectos que envuelven a la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” y poder detectar puntos que signifiquen oportunidades de mejora y fortalecimiento, se desarrollaron e implementaron las siguientes encuestas que se aplicaron en primera instancia a todas las personas pertenecientes a la razón social objeto de estudio, después se aplicó otro tipo de encuesta a las empresas que realizan actividades igual o similares a TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.

#### 11.6.1. Encuesta Interna

La aplicación de la encuesta interna se ejecutó teniendo en cuenta preguntas que permitieran la detección de aspectos negativos y positivos respecto a los temas de satisfacción laboral y productividad, calidad y resultados.

En reunión con el total del personal de la organización se les solicitó completar lo más acertado posible las preguntas plasmadas en la encuesta. A continuación, se observa el formato desarrollado y los resultados obtenidos:

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

**Ilustración 38: Encuesta Interna**

<p>Dar una calificación a cada uno de los ítems enumerando del 1 al 5, en donde cada número tiene la siguiente acotación:</p> <p>1) Totalmente en desacuerdo                  2) En desacuerdo                  3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo                  4) De acuerdo                  5) Totalmente de acuerdo</p>
<b><u>PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS</u></b>
<b><u>EMPLEADOS</u></b>
1. Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División/ Subdirección /Departamento contribuye con la productividad del área:
2. En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados:
3. El que da mejores resultados es el que triunfa:
4. Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios:
5. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas:
6. Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio:
<b><u>SATISFACCIÓN LABORAL</u></b>
<b><u>EMPLEADOS</u></b>
1. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción:
2. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño:
3. Me siento valorado y respetado en mi trabajo:
4. Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido:
5. Son satisfactorios el sueldo y prestaciones:
6. Considero que existe igualdad entre los empleados:
7. Es satisfactoria la relación con mi jefe:

Fuente: Elaboración propia.

Con el anterior formato se busca evidenciar las calificaciones dadas por cada uno de los empleados pertenecientes a la organización. Se evalúan 2 aspectos importantes; El primer ítem a evaluar comprende la parte de Productividad, Calidad y Resultados, el cual hace referencia hacia donde se encuentra direccionada la empresa en términos operativos; El segundo ítem a evaluar comprende la satisfacción laboral, el cual hace referencia a que tan satisfecho se encuentra el empleado en la organización.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

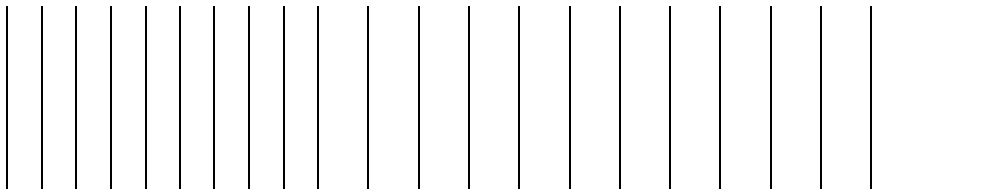
*11.6.1.1. Resultados de la encuesta interna*

Ilustración 39: Resultados de Encuesta Interna

<u>PRODUCTIVIDAD</u> <u>, CALIDAD Y</u> <u>RESULTADOS</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>																				<u>TOTA</u> <u>L</u>
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>20</u>	
1. Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División/ Subdirección /Departamento contribuye con la productividad del área:	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
2. En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados:	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
3. El que da mejores resultados es el que triunfa:	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	90
4. Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios:	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
5. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas:	5	5	2	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	2	5	3	5	5	5	87
6. Considero que estoy orientado(a) a	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	93

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio:



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 40: Gráfica de Resultados (Productividad, Calidad y Resultados)



Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica anterior y analizando los resultados obtenidos después de aplicar la encuesta se puede evidenciar que para todas las preguntas el porcentaje de calificación se encuentra por encima del 85%. Teniendo una calificación de 1 a 5 en donde las acotaciones para cada número se reflejan de la siguiente manera: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo), observamos que los empleados de la organización en general se encuentran reflejados con la mejor calificación posible para dar, 5 (Totalmente de acuerdo).

Lo ideal sería que el total de empleados se encontraran totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas respecto al primer ítem a evaluar. Por lo anterior se considera pertinente

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

evaluar las calificaciones anteriormente plasmadas y determinar las estrategias para alcanzar los niveles máximos de calificación.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 41: Resultados (Satisfacción Laboral)

<u>SATISFACCIÓN LABORAL</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>																				<u>TOTAL</u>
	<u>EMPLEADOS</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción:	3	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	85
2. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño:	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
3. Me siento valorado y respetado en mi trabajo:	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	90
4. Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido:	4	4	3	3	5	3	1	5	3	2	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	78
5. Son satisfactorios el sueldo y prestaciones:	5	5	2	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	2	5	3	5	5	5	87
6. Considero que existe igualdad entre los empleados:	3	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	5	83
7. Es satisfactoria la relación con mi jefe:	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	94

Fuente: Elaboración propia.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 42: Gráfica de Resultados (Satisfacción Laboral)



Fuente: Elaboración propia.

Evaluable el segundo ítem de la organización, la satisfacción laboral, evidenciamos en las anteriores gráficas algunos aspectos de relevancia. Al igual que el primer ítem a evaluar, se utilizó una escala de calificación del 1 al 5 en donde las acotaciones para cada número se reflejan de la siguiente manera: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo), observamos que los empleados de la organización en general se encuentran reflejados con la mejor calificación posible para dar, 5 (Totalmente de acuerdo).

El primer aspecto notable es la presencia de solo 1 pregunta en donde la totalidad de los empleados de la organización asignaron la calificación de 5 (Totalmente de acuerdo), pregunta referente al orgullo del trabajo desempeñado por cada quien. El segundo aspecto es la presencia de 1 pregunta en donde la calificación general otorgada por la totalidad de empleados se encuentra por debajo del 80% y corresponde al 78%, encontrándose esta en la calificación 4 (De acuerdo), lo anterior es sinónimo de presencia de inconformidad en el reconocimiento del trabajo realizado por algunos de los empleados.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

A diferencia del primer ítem evaluado, se puede evidenciar una oportunidad de mejora en términos de satisfacción laboral, aunque la situación no es alarmante, debe ser tratada con mucha cautela para impedir la disminución de la percepción del trabajador respecto a su satisfacción laboral.

### 11.6.2. Encuesta Externa

La aplicación de la encuesta externa se desarrolló e implementó con el objetivo de evidenciar como se encuentra TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” respecto a las empresas que realizan la misma actividad en el municipio de Neiva. Los resultados del ejercicio permitieron la detección de oportunidades de mejora y puntos a fortalecer para lograr que la empresa objeto de estudio se consolide como la principal de todas las que realizan las actividades de diseño y acabados arquitectónicos en madera.

A continuación se muestra el formato desarrollado para la evaluación de las empresas que compiten con TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y  
ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 43: Encuesta Interna

NOMBRE DE LA EMPRESA:
NOMBRE DEL ENCUESTADO:
CARGO:
FECHA:
1) ¿Cuántos empleados se encuentran vinculados a la empresa actualmente?:
2) ¿Qué materiales utilizan para la fabricación de sus productos?
3) ¿Cuál es la población objetivo de su empresa?
4) ¿Quiénes son sus mayores competidores?
5) ¿Su empresa cuenta con direccionamiento estratégico: misión, visión, políticas, objetivos?
6) ¿Su empresa cuenta con manuales de función?
7) ¿Su empresa cuenta con manuales de procesos?
8) ¿Su empresa se encuentra organizada por áreas? Ej: financiera, mercadeo, talento humano.
9) ¿Cuenta con alguna certificación? Ej: ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001

Fuente: Elaboración propia

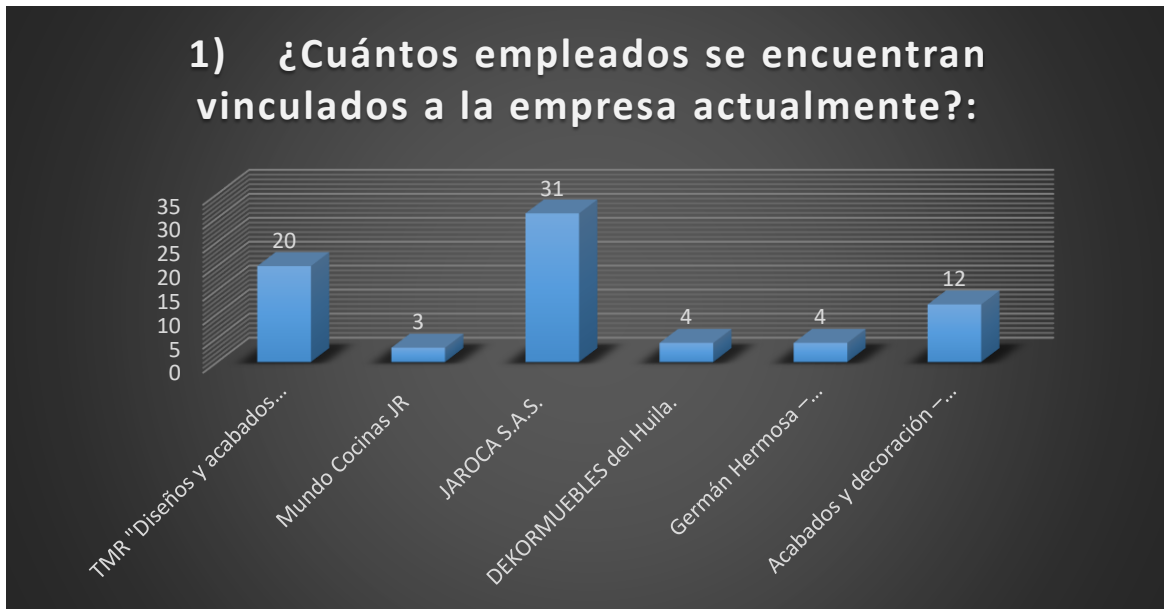
El anterior formato de encuesta fue aplicado en las siguientes empresas:

1. Mundo Cocinas JR
2. JAROCA S.A.S.
3. DEKORMUEBLES del Huila.
4. Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.
5. Acabados y decoración – ADECO

De las encuestas aplicadas se obtuvieron los resultados presentados a continuación:

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 44: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 1)



Fuente: Elaboración propia.

De la anterior gráfica perteneciente a los resultados obtenidos para la pregunta 1, se puede evidenciar que la empresa con mayor recurso humano es JAROCA S.A.S., en segunda instancia se encuentra la empresa objeto de estudio de esta tesis y en tercer lugar Acabados y Decoración – ADECO. La cantidad de personas empleadas por cada una de las empresas obedece a la magnitud de contratos en los que se encuentran trabajando; JAROCA S.A.S. se encuentra actualmente como la empresa número 1 de la actividad de diseños y acabados en madera.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 45: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 2)

2) ¿Qué materiales utilizan para la fabricación de sus productos?	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Mundo Cocinas JR	JAROCA S.A.S.	DEKORMU EBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
Madera	X	X	X	X	X	X
Poliuretano		X	X	X	X	X
Aluminio			X		X	
Fórmica	X		X	X	X	X
Plástico			X		X	
Baldosas	X	X	X		X	
Acero	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior tabla podemos evidenciar que las empresas que utilizan mayor diversidad de materiales para la fabricación de sus productos son JAROCA S.A.S. y Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S., el resto de organizaciones utiliza 4 de 7 materiales consultados. En la realización de la encuesta a TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” se les cuestionó el porqué de la utilización de solo esos materiales, su respuesta fue que se encuentran orientados a la fabricación de productos específicos que requieren de los materiales mencionados no como su competencia que por tratar de acaparar todo el mercado realiza contratos para la fabricación de cualquier producto requerido; lo anterior es un punto positivo puesto que según su gerente los ha direccionado a la realización con la mayor perfección posible de sus productos.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 46: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 3)

3) ¿Cuál es la población objetivo de su empresa?	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Municipio Cocinas JR	JAR OCA S.A.S.	DEKORMU EBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
Estrato 1						
Estrato 2		X		X		X
Estrato 3	X	X	X	X	X	X
Estrato 4	X	X	X	X	X	X
Estrato 5	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior gráfica correspondiente a los resultados obtenidos para la pregunta 3, se evidencia que la totalidad de empresas tienen definida como población objetivo los estratos a los que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” se encuentra direccionado. Solo 3 empresas incluyen en su objetivo al estrato 2.

Lo anterior tiene repercusión importante en cuanto a competencia se refiere pues la totalidad de las empresas tratan de acaparar la misma población que la empresa objeto de estudio.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

Ilustración 47: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 4)

4) ¿Quiénes son sus mayores competidores?	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Mundo Cocinas JR	JAROCA S.A.S.	DEKORMUEBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"		X	X	X	X	X
Mundo Cocinas JR	X					
JAROCA S.A.S.	X	X		X	X	X
DEKORMUEBLES del Huila.	X	X			X	X
Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	X					
Acabados y decoración – ADECO	X			X	X	

Fuente: Elaboración propia.

En la aplicación de la pregunta 4 y revisando los resultados obtenidos se evidencia que la única empresa que considera al resto de empresas que realizan la misma actividad como su competencia es TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”. Aunque en la aplicación de la encuesta se le mostró al encuestado de cada una de las demás empresas quiénes eran las empresas que realizaban su misma actividad decidieron no considerarla como competente. En el ejercicio con TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” se les cuestionó el porqué de este resultado, su respuesta fue que no hay competidor pequeño y en cualquier instante la situación puede cambiar drásticamente, por eso se debe estar analizando el comportamiento del mercado.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 48: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 5)

5) ¿Su empresa cuenta con direccionamiento estratégico: misión, visión, políticas, objetivos?	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Mu ndo Cocinas JR	JAR OCA S.A.S.	DEKORMU EBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
SÍ			X			X
NO	X	X		X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la anterior pregunta evidencian la ausencia de direccionamiento estratégico en 4 de las 6 empresas que compiten en el mismo sector, incluye a TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”. Esto se define como una oportunidad de mejora para la organización.

Ilustración 49: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 6)

6) ¿Su empresa cuenta con manuales de función?	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Mu ndo Cocinas JR	JAR OCA S.A.S.	DEKORMU EBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
SÍ			X			X
NO	X	X		X	X	

Fuente: Elaboración propia.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 52: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 7)

7) ¿Su empresa cuenta con manuales de procesos?	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Mundo Cocinas JR	JAROCA S.A.S.	DEKORMU EBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
SÍ			X			X
NO	X	X		X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados para las preguntas 6 y 7 se comportan de igual manera. Al igual que los resultados de la pregunta 5 se evidencia que solamente 2 empresas de las 6 encuestadas cuentan con memorias empresariales (manuales de función y de procesos) lo cual facilita las actividades de capacitación, entrenamiento y re entrenamiento. Los resultados de estas 2 preguntas evidencian oportunidades de mejora para TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.

Ilustración 53: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 8)

8) ¿Su empresa se encuentra organizada por áreas? Ej: financiera, mercadeo, talento humano.	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Mundo Cocinas JR	JAROCA S.A.S.	DEKORMU EBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
SÍ			X			X
NO	X	X		X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Referente a los resultados obtenidos para la pregunta 9, se observa que las empresas que cuentan con mayor grado de organización son JAROCA S.A.S. y Acabados y Decoración – ADECO. La comparación de los resultados de esta pregunta evidencia un punto fuerte que debe ser revisado, se convierte en una oportunidad de mejora que permitirá mejorar el desarrollo de las actividades de la organización.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

Ilustración 54: Resultados Encuesta Externa (Pregunta 9)

9) ¿Cuenta con alguna certificación? Ej: ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001	TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"	Mundo Cocinas JR	JAR OCA S.A.S.	DEKORMU EBLES del Huila.	Germán Hermosa – Carpintería Arquitectónica S.A.S.	Acabados y decoración – ADECO
SÍ						
NO	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos para la pregunta 9, se observa que ninguna de las empresas que realizan las actividades de diseño y acabados en madera cuentan con ninguna certificación ISO. Es importante para TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” tratar de direccionar la empresa hacia la obtención de algunas de estas certificaciones, lo cual permitirá diferenciarse a gran escala de sus competidores.

Con todas las herramientas aplicadas para la realización de los diagnósticos interno y externo, se han evidenciado resultados que muestran la realidad de la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”. Estos resultados permiten desarrollar una propuesta de mejora administrativa que se pone a disposición del Gerente y Propietario de la organización objeto de estudio para su evaluación y disposición.



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**11.7. Matriz DOFA**

Ilustración 50: Matriz DOFA

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES –D
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del producto.</li> <li>2. Relación con los proveedores.</li> <li>3. Capacidad de respuesta.</li> <li>4. Liquidez.</li> <li>5. Alto reconocimiento de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de memoria empresarial.</li> <li>2. No hay plan de trabajo establecido.</li> <li>3. Alta rotación de personal.</li> <li>4. No hay programa de estudio de mercado.</li> </ol>
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PIPE 2.0.</li> <li>2. Crecimiento económico.</li> <li>3. Reducción en las tasas de interés.</li> <li>4. Aumento en áreas licenciadas para construcción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la relación con los proveedores logrando una fidelización y exclusividad en materia prima. (F2,O1,O3)</li> <li>2. Celebración de contratos con las nuevas empresas constructoras que entren al mercado. (F1,F3,F5,O2)</li> <li>3. Realizar una expansión agresiva por parte de la empresa para intensificar las ventas de los productos y prestación de los servicios.(F4,O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear memoria empresarial buscando como finalidad la improvisación constante en los procesos productivos que pongan en riesgo los contratos. (D1,D2,D3,D4)</li> <li>2. Realizar un estudio de mercado que permita la focalización hacia nuevas empresas constructoras. (D4,O1,O2,O3,O4)</li> <li>3. Establecer los manuales de procedimientos y funciones para generar confianza en cuanto a capacidad de respuesta con las empresas que contraten a la organización.(D1,D2,O1,O2)</li> </ol>

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Penetración de nuevos competidores al mercado. 2. Tendencias del mercado. 3. Sector competitivo informal. 4. Cambio tecnológico	1. Adquirir maquinaria y equipos que utilicen tecnología de punta, buscando la sistematización de los procesos en la organización. (F1,F3,F5,A1,A2,A3,A4) 2. Realizar un estudio en las tendencias del mercado, buscando con esto el desarrollo e implementación de nuevos productos en el portafolio empresarial. (F1,F3,F5,A2,A3) 3. Ganar participación en el mercado buscando con esto la minimización de la parte sectorial para nuevos competidores. (F2,A2,A3)	1. Implementar un estudio frecuente de la competencia nueva en el mercado. (D4,A1,A2,A3) 2. Crear los manuales de procedimientos y funciones minimizando con esto la improvisación en los procesos productivos. (D1,D2,D3) 3. Realizar un benchmarking con la organización líder cada trimestre, buscando generar conocimiento y habilidades para lograr un cambio organizacional que busquen el liderazgo en el sector.(D4,A4)

Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

**11.8. Matriz del Perfil Competitivo**

FACTOR	CALIFICACIÓN
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”**

Ilustración 51: Matriz del perfil competitivo

VARIABLE	PE SO	JAROCA S.A.S.		GERMÁN HERMOSA CARPINTERÍA ARQUITECTÓNICA		ACABADOS Y DECORACIONES ADECO		TMR "DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA "	
		CALIFICACIÓN	A*B	CALIFICACIÓN	A*B	CALIFICACIÓN	A*B	CALIFICACIÓN	A*B
<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	20	4	80	3	60	3	60	4	80
<b>RELACIÓN CON PROVEEDORES</b>	15	3	45	3	45	4	60	4	60
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	16	4	64	3	48	4	64	3	48
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	15	4	60	4	60	3	45	4	60
<b>TRADICIÓN EN EL MERCADO</b>	6	4	24	2	12	2	12	3	18
<b>MARCA</b>	10	4	40	3	30	2	20	4	40
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	8	3	24	2	16	2	16	1	8
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	10	4	40	3	30	3	30	4	40
	100		377		301		307		354

Fuente: Elaboración propia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

La anterior matriz nos permite observar la participación de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” en el mercado de los acabados para el sector de la construcción. Se nota marcadamente el liderazgo de JAROCA S.A.S., organización que siempre se ha mantenido punteando en la actividad. Es de resaltar que TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” ha tenido un gran crecimiento en el sector, casi llegando a igualar al líder de la matriz.

De las otras dos organizaciones, se nota también un crecimiento, pues, aunque no llevan mucho tiempo en el sector, han empezado a ganar participación en el mercado.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

El crecimiento para cada una de las empresas se debe también al aumento masivo que se ha venido presentando en los últimos años respecto al sector de la construcción en la ciudad de Neiva, hecho por el cual, las empresas constructoras han tenido que recurrir a organizaciones diferentes a las tradicionales.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 12. PROPUESTAS

### 12.1. Misión Y Visión

Realizado el diagnóstico interno de la organización objeto de estudio, se evidenció la inexistencia de direccionamiento estratégico de la misma. Por lo anterior y haciendo énfasis en las metas expuestas por el Gerente de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”, se propuso unir esfuerzos entre la empresa y la investigadora de este proyecto de grado para diseñar la misión y visión que se adecuan mejor a las necesidades de la misma.

A continuación, se presentan la propuesta de Misión y Visión que se deja en manos de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” para la implementación y puesta en marcha:

#### Misión:

El propósito de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” es diseñar y fabricar acabados arquitectónicos en madera para las empresas del sector de la construcción, asegurando la solidez de la organización, de tal manera que nos permita cumplir con las expectativas de los clientes, contar con un proceso interno amigable con el medio ambiente, generar bienestar para el talento humano y para la comunidad con la que interactuamos. Esto se logra con personal competente, tecnología de punta y la optimización de los procesos.

#### Visión:

Para el año 2025, TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” se consolidará como la empresa líder en el Huila en el sector de los diseños y la fabricación de los acabados arquitectónicos en madera para las empresas del sector de la construcción, ejecutando altos niveles de calidad, competitividad y la protección del medio ambiente.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## **13. PLAN DE ACCIÓN**

A continuación, se establece el plan de acción por áreas que contiene las estrategias para el mejoramiento administrativo de la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.

### **13.1. Administración**

El plan de acción para el área administrativa tiene como objetivo definir e implementar procesos formales que posibiliten al Gerente dirigir la organización eficientemente.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 52: Estrategias de mejora para la Administración

PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA							
No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
1	Consolidar el área administrativa como el eje central de dirección de la organización.	Definir e implementar procesos, manuales y direccionamiento estratégico de la empresa que posibiliten al Gerente dirigir la organización eficientemente.	Desarrollar e implementar un proceso formal de planeación, en donde se evidencien objetivos generales, objetivos específicos y metas para los niveles operacional, táctico y estratégico. (D1, F5)	1 Mes	Personal y Tecnológico	GERENTE	Para todas las estrategias el indicador es el desarrollo del documento y su despliegue para todos los colaboradores de la organización.
2			Formular parámetros y estándares para medir el logro de objetivos en la organización. (D1, F1, F3)	1 Mes	Personal y Tecnológico	GERENTE	
3			Establecer políticas de operación de la organización e identificar procesos primarios para establecerlos por escrito. (D1, D2)	1 Mes	Personal y Tecnológico	GERENTE	
4			Diseñar manuales administrativos para contar con memorias empresariales que respalden las actividades que se ejecutan. (D1, D2, D3)	1 Mes	Personal y Tecnológico	GERENTE	
5			Elaborar la estructura organizacional de la empresa, estableciendo líneas de mando. (D1)	1 Mes	Personal y Tecnológico	GERENTE	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

6			Desarrollar un estilo de liderazgo más participativo permitiendo la consideración de las propuestas de todos los colaboradores de la organización en la planeación de la empresa. (F5)	1 Mes	Personal y Tecnológico	GERENTE	
7			Diseñar e implementar la misión y visión de la empresa. (D1, F5)	1 Mes	Personal y Tecnológico	GERENTE	

Fuente: Elaboración propia.



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

### **13.2. Mercado**

El objetivo de estas estrategias es detectar la situación del mercado, clientes y competidores de la organización para tomar decisiones que brinden ventajas competitivas, creando un impacto altamente positivo en las ventas y utilidades.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Ilustración 53: Estrategias de mejora para el área de Mercado.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA DE MERCADO							
No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
1	Acceder a nuevos mercados aprovechando las ventajas competitivas de la organización, permitiendo retroalimentación y mejoramiento continuo.	Detectar la situación actual del mercado, los clientes y los competidores para la toma de decisiones en pro de la generación de ventajas competitivas.	Ampliar la participación en el mercado a través de nuevos contratos con empresas del sector. (A1, A3)	1 año	Personal, Tiempo y Tecnológico	GERENTE	Variación porcentual anual= (Total de contratos año actual/Total de contratos año anterior) - 1
2			Diseñar un plan de marketing en conjunto con un profesional de marketing contratado para tal fin, permitiendo identificar oportunidades, establecer los cursos de acción y determinar los programas operativos para mejorar la comercialización y funcionamiento en general de la organización. (O1, O2, O3, O4, A1,	3 meses	Personal y Tecnológico	GERENTE, PROFESIONAL DE MARKETING EXTERNO	Documento generado y despliegue para todo el personal de la organización.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

			A2, A3, A4)				
3			Mejorar la imagen corporativa de la empresa. (F5, A1, A3, O1, O4)	6 meses	Personal, Tiempo y Tecnológico	GERENTE, PROFESIONAL DE MARKETING EXTERNO	Encuesta de satisfacción Total de calificaciones buenas/Total de encuestados

Fuente: Elaboración propia

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**13.3. Finanzas**

El objetivo primordial de las estrategias que aquí se establecen consisten en proporcionar mejoras para liquidez, solvencia y la rentabilidad de la empresa.

Ilustración 54: Estrategias de mejora para las Finanzas.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA DE FINANZAS							
No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
1	Disminuir el nivel de endeudamiento a Diciembre del 2018 y aumentar la rentabilidad de la organización.	Proporcionar mejoras para la liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización.	Aumentar las ventas con el respaldo de las estrategias de marketing para lograr aumentar los ingresos de la organización. (F4, O1, O2, O4, A4)	1 año	Personal, Tiempo y Tecnológico.	GERENTE	Volumen de ventas = Total Unidades Vendidas / Total Unidades Producidas
2			Diseñar un programa de justo a tiempo para lograr minimizar los costos al máximo. (F2, F3, F4,F5, A1, A3)	1 año	Personal, Tiempo y Tecnológico.	GERENTE	Documento generado

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

3			Realizar todos los estados financieros de la organización que posibiliten el estudio y análisis profundo de la situación empresarial. (D1)	1 año	Personal, Tiempo y Tecnológico.	GERENTE	Documentos generados
4			Identificar alternativas que logren la disminución progresiva de las obligaciones financieras. (F4, O3)	1 año	Personal, Tiempo y Tecnológico.	GERENTE	Documento generado
5			Diseñar presupuestos de ingresos y egresos con el fin de planear la disponibilidad de los recursos de la organización. (F2, F3, F4, O1, O2, O4)	1 año	Personal, Tiempo y Tecnológico.	GERENTE	Documento generado

Fuente: Elaboración propia.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**13.4. Producción**

El objetivo para el área de producción consiste en incrementar la productividad de la organización con la finalidad de minimizar los gastos operacionales.

Ilustración 55: Estrategias de mejora para el área de Producción.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN						
No.	OBJETIVO	ACCIONES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
1	Aumentar la producción de la organización posibilitando la reducción de los gastos operacionales.	Realizar un análisis de estructura de costos con el fin de determinar insumos con menor costo y proveedores alternos. (F1, F2, )	1 MES	Personal y Tecnológico	GERENTE	Documento Generado
2		Implementar un sistema de control de inventarios con el objetivo de lograr un mayor control de insumos y productos. (D1, F1, F3, F5)	2 MESES	Personal y Tecnológico	GERENTE	Documento Generado
3		Realizar un estudio de distribución de planta con el fin de determinar la opción más eficiente para el ahorro de esfuerzo, tiempo y costos. (D1, F1, F3, F5)	6 MESES	Personal, Tiempo y Tecnológico	GERENTE, ESPECIALISTA EN DISTRIBUCIÓN DE PLANTA EXTERNO	Documento Generado

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

4		Diseñar un presupuesto de capital para la renovación de maquinaria con el fin de lograr más eficiencia en la producción. (F1, F3, F5, A4, O1, O2, O4)	1 MES	Personal y Tecnológico	GERENTE	Documento Generado
5		Brindar mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo a los activos de la organización con el objetivo de no limitar las actividades de los operarios. (D1, F1, F3, F5, O1, O2, O4)	MENSUAL	Personal y Tecnológico	GERENTE	Cronograma de Mantenimiento y su cumplimiento
6		Diseñar un manual de procedimientos para mejorar los procesos y establecer estándares de producción. (D1, F1, F3, F5)	2 MESES	Personal, Tiempo y Tecnológico	GERENTE	Documento Generado
7		Buscar e implementar el mejor sistema de calidad que se acople a la empresa. (F1)	1 AÑO	Personal y Tecnológico	GERENTE	N.A.

Fuente: Elaboración propia.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**13.5. Recursos Humanos**

Ilustración 56: Estrategias de mejora para el área de Recursos Humanos.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS							
No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
1	Mejorar el proceso de inclusión de nuevo personal a la organización.	Diseñar e implementar el debido proceso del área de recursos humanos de la organización.	Definir el proceso de recursos humanos con el fin de formalizar las etapas de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal. (D1, D2, D3)	2 Meses	Personal, Tiempo y Tecnológico	GERENTE	Documentos Generados
2			Diseñar e implementar un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes en la organización. (D1, D2, D3)	2 Meses	Personal, Tiempo y Tecnológico	GERENTE	Documentos Generados
3			Diseñar e implementar un sistema de capacitación permanente basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación. (D1, D2, D3, F, F5)	2 Meses	Personal, Tiempo y Tecnológico	GERENTE	Documentos Generados



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

4			Fomentar el trabajo en equipo y la convivencia entre los trabajadores. (F5)	1 Mes	Personal y Tiempo	GERENTE	Indicadores de clima laboral: Productividad y # de casos inusuales presentados.
---	--	--	---	-------	-------------------	---------	---

Fuente: Elaboración propia.

Para dar a conocer el plan de acción con las estrategias de mejora expuestas anteriormente para cada una de las áreas involucradas en la organización, se propone llevar a cabo una reunión con todo el personal de la organización con el objetivo de lograr participación y retroalimentación. Es pertinente saber que algunas de las estrategias expuestas previamente no generaran costo alguno, pero brindaran grandes beneficios a la empresa cuando se efectúen.

Este diagnóstico y su propuesta de mejora posibilitará que la organización pase de una situación actual a una situación deseada, en donde se puede obtener un cambio, mejorando la eficiencia y productividad de la organización.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” es una organización que contribuye con el desarrollo económico de la región debido a su alta participación en el mercado en el municipio de Neiva y la generación de empleo para las personas del mismo.

La aplicación de las herramientas de diagnóstico tanto interno como externo en la presente tesis de direccionamiento estratégico para la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” permitieron investigar a fondo acerca de los aspectos más importantes para la misma.

En cuanto a la recolección de información, la organización permitió el acceso a la misma con el objetivo de llevar a cabo un adecuado proyecto de investigación en conjunto con la totalidad de su personal.

La metodología que se implementó en este proyecto de tesis es una herramienta clave para detectar todo lo pertinente para las organizaciones en la parte administrativa, de tal manera que se puedan diseñar estrategias que disminuyan las deficiencias administrativas que ocasionan el detrimento organizacional, contribuyendo a mejorar la situación del sector construcción, al incrementar su productividad y competitividad.

Las herramientas utilizadas muestran en un primer diagnóstico (Interno) Fortalezas y Debilidades de la organización. Estas fortalezas deben seguir manteniéndose y procurar implementar el mejoramiento continuo como punto clave de la cultura organizacional de la organización. Las debilidades deben ser evaluadas y analizadas cautelosamente con el fin de determinar las mejores estrategias que permitan la conversión de estas en fortalezas de la empresa.

El desarrollo e implementación de un direccionamiento estratégico es de vital importancia, por esto se recomienda ejecutarlo inmediatamente ya que permite que la totalidad de los empleados conozcan qué hace la organización, hacia dónde quiere llegar, cómo quiere llegar y cuándo quiere

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

hacerlo. Realizado esto, debe procurarse evaluar el personal periódicamente buscando convertir este punto en el pilar fundamental de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”.

La ausencia de memoria empresarial (documentos) referente a los manuales de procedimientos y manuales de funciones, es considerado como una debilidad de la organización. Para facilitar las capacitaciones, entrenamientos y re entrenamientos del personal, se recomienda desarrollarlos e implementarlos con el fin práctico de agilizar los procesos organizacionales.

En un segundo diagnóstico (Externo) se encuentran oportunidades y amenazas para la organización. Para TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera”, se presenta un horizonte de crecimiento y oportunidades que pueden permitir el crecimiento de la organización si son aprovechadas adecuadamente y con precaución. En cuanto a las amenazas, es de vital importancia que el personal de TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” encargado de evaluar y analizar el mercado como tal pueda determinar las opciones más adecuadas para impedir que estas amenazas se pueden convertir en un factor altamente peligroso y dañino para la organización. Se recomienda dejar a un lado la cultura reactiva que poseen actualmente, es decir reaccionar a medida que van ocurriendo las situaciones, y transformarla en una cultura preventiva.

En general la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” cuenta con fortalezas y grandes áreas de oportunidad que aprovechándolas pueden conducir a la organización hacia un futuro de incremento en la eficiencia bajo la cual se opera actualmente; las posibilidades de éxito y crecimiento de la organización son considerables debido a la participación de la misma en el sector. En comparación con otras empresas que se dedican a la misma actividad, la organización se encuentra entre las 3 mejores del municipio.

Lo anterior combinado con acciones simultáneas para el resto de las áreas claves de la empresa, se convertiría en el factor clave de impulso de la competitividad de la organización, brindando oportunidades, crecer y desarrollarse en el mercado.

El objetivo general del presente proyecto se cumplió a cabalidad con el desarrollo del diagnóstico y para complementarlo se elaboró la propuesta de mejora administrativa con base en

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

la evaluación organizacional realizada. Este proyecto será entregado al Gerente de la organización para su evaluación y disposición pertinente.

Para culminar, es pertinente dar a conocer que el proceso de diagnóstico ejecutado en la empresa TMR “Diseños y acabados arquitectónicos en madera” puede ejecutarse en cualquier otra organización, siempre y cuando se adecue a las características propias de la organización.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

15. ANEXOS

Anexo A. Encuesta Interna

<b>ENCUESTA INTERNA</b>	
Por favor de una calificación de 1 a 5 a cada uno de los siguientes ítems, en donde cada número tiene la siguiente acotación:	
1) Totalmente en desacuerdo	
2) En desacuerdo	
3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo	
4) De acuerdo	
5) Totalmente de acuerdo	
<b>A. PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS</b>	
1. Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División, Subdirección o Departamento, contribuye a la productividad en el área: _____	
2. En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados: _____	
3. El que da mejores resultados es el que triunfa: _____	
4. Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios: _____	
5. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas: _____	
6. Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio: _____	
<b>B. SATISFACCIÓN LABORAL</b>	
1. Estar en mi puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción: _____	
2. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño: _____	
3. Me siento valorado y respetado en mi trabajo: _____	
4. Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido: _____	
5. Son satisfactorios el sueldo y prestaciones: _____	
6. Considero que existe igualdad entre los empleados: _____	
7. Es satisfactoria la relación con mi jefe: _____	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

Anexo B. Encuesta Externa

<b>ENCUESTA EXTERNA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>	_____
<b>NOMBRE DEL ENCUESTADO:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	_____
<b>FECHA:</b>	_____
1) ¿Cuántos empleados se encuentran vinculados a la empresa actualmente?	_____ _____ _____
2) ¿Qué materiales utilizan para la fabricación de sus productos?	_____ _____ _____
3) ¿Cuál es la población objetivo de su empresa?	_____ _____ _____
4) ¿Quiénes son sus mayores competidores?	_____ _____ _____
5) ¿Su empresa cuenta con direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Políticas, Objetivos)?	_____ _____ _____
6) ¿Su empresa cuenta con manuales de función?	_____ _____

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

7) ¿Su empresa cuenta con manuales de procesos?

8) ¿Su empresa se encuentra organizada por áreas (Financiera, Mercadeo, Contabilidad, Talento Humano, etc)?

9) ¿La empresa cuenta con alguna certificación (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001)?

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR "DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA"

Anexo C. Certificación Empresarial



Neiva, Junio 05 de 2016.

Señores,

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**  
Neiva, Huila


Respetados:

De antemano reciban un cordial saludo.

Por medio de la siguiente me permito certificar que **Kelly Lorena Llanos Bobadilla** y **Magda Johanna Ramos Cerquera**, estudiantes de Administración de Empresas de nuestra prestigiosa universidad del sur del Huila, estuvieron realizando su tesis de grado titulada "**DIAGNÓSTICO INTEGRAL Y PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TMR "DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA"**" en nuestras instalaciones.

Me siento complacido por haber tenido la oportunidad de trabajar de la mano con el equipo de trabajo anteriormente mencionado. Agradezco los grandes aportes y la experiencia vivida en estos últimos 4 meses, los frutos del proyecto detectaron oportunidades de mejora para nuestra organización.

Cordialmente,

  
**TIRSO MANUEL RUBIANO SÁNCHEZ**

**GERENTE TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"**

Calle 25 No. 38 #14 Teléfono: 871 25 61  
Celular: 311 2515330 - 316 4614150  
E-mail: cocinastmr@hotmail.com  
Neiva - Huila - Colombia





DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

**16. BIBLIOGRAFÍA**

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bolsa, H. C. (23 de 04 de 2013). *Helm Comisionista de Bolsa*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de Editorial Semana Renta Fija:  
<https://www.grupohelm.com/sites/default/files/EditorialSemanalRentaFijaMacro23-04-13.pdf>
- CAMACOL. (2014). *CAMACOL - Cámara Colombiana de la Construcción*. Recuperado el 18 de 06 de 2016, de Reglamentos Técnicos: <http://camacol.co/informacion-tecnica/reglamentos-tecnicos>
- CAMACOL. (03 de Abril de 2014). *CAMACOL Cámara de Construcción Colombiana*. Recuperado el 02 de Marzo de 2016, de CAMACOL Cámara de Construcción Colombiana:  
[http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/IAE%20Febrero%202014%20\(VF\).pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/IAE%20Febrero%202014%20(VF).pdf)
- CAMACOL. (2015). Recuperado el 18 de 06 de 2016, de <http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos-2015>
- CAMACOL. (2015). *CAMACOL - Cámara colombiana para la construcción*. Recuperado el 18 de 06 de 2016, de Estudios Económicos | CAMACOL:  
<http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos-2015>
- CORFICOLOMBIANA. (03 de 12 de 2015). *Archivo 3089.pdf*. Recuperado el 19 de 06 de 2016, de  
<http://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo3089.pdf>
- DANE. (2005). *Departamento Nacional de Estadística DANE*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Departamento Nacional de Estadística DANE:  
[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/41001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/41001T7T000.PDF)
- DANE. (15 de 10 de 2015). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2014pre.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2014pre.pdf):  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2014pre.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2014pre.pdf)
- DANE. (2016). *Colombia, Índice mensual por tipo de vivienda multifamiliar del Índice de costos de la construcción de vivienda (ICCV), según total nacional y ciudades*.
- DANE. (03 de 06 de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. ([http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim16\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim16_oferta.pdf), Productor) Recuperado el 05 de 06 de 2016, de  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim16\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim16_oferta.pdf):  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim16\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim16_oferta.pdf)
- DANE. (01 de 04 de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim15.pdf):  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim15.pdf)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- DANE. (31 de 05 de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_abr\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_16.pdf): [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_abr\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_16.pdf)
- DANE. (31 de Marzo de 2016). *Departamento Nacional de Estadística DANE*. Recuperado el 06 de Abril de 2016, de Departamento Nacional de Estadística DANE: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_feb\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_16.pdf)
- DANE. (31 de Marzo de 2016). *Departamento Nacional de Estadística DANE*. Recuperado el 7 de Abril de 2016, de Departamento Nacional de Estadística DANE: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_feb\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_16.pdf)
- DANE. (29 de 04 de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2013def-2014provisional.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2013def-2014provisional.pdf): [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2013def-2014provisional.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2013def-2014provisional.pdf)
- DANE. (03 de Marzo de 2016). *Departamento Nacional de Estadística DANE*. Recuperado el 07 de Abril de 2016, de Departamento Nacional de Estadística DANE: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ceed/bol\\_ceed\\_IVtrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ceed/bol_ceed_IVtrim15.pdf)
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson.
- Díaz de Santos. (1995). *El Diagnóstico de La Empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Díaz de Santos. (1995). *El Diagnóstico de La Empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Díaz de Santos. (1995). *El Diagnóstico de La Empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Godet, M. (2007). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Google. (2009). *Google Maps*. Recuperado el 22 de 04 de 2016, de Google Maps: <https://www.google.it/maps>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hoyos Marquez, G. (12 de 04 de 2016). Competencia TMR. *Cámara de Comercio*. (M. J. Kelly Johanna Llanos Bobadilla, Entrevistador)
- Huila, G. d. (2008). *Gobernación del Huila*. Recuperado el 15 de 4 de 2016, de [http://www.huila.gov.co/index.php?option=com\\_phocagallery&view=category&id=38&Itemid=3899](http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_phocagallery&view=category&id=38&Itemid=3899): [http://www.huila.gov.co/index.php?option=com\\_phocagallery&view=category&id=38&Itemid=3899](http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_phocagallery&view=category&id=38&Itemid=3899)

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- La Nación. (21 de Abril de 2015). *La Nación.com.co La noticia independiente*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Nación.com.co La noticia independiente: <http://www.lanacion.com.co/index.php/actualidad-lanacion/item/251040-el-huila-sigue-a-la-vanguardia-en-construccion-en-el-pais>
- Mercado H., S. (1989). *Administración aplicada: Teoría y Práctica*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Mercado, S. (1989). *Administración aplicada: Teoría y Práctica*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Mercado, S. (1989). *Administración Aplicada: Teoría y Práctica*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Münch, L. (2007). *Administración*. Estados Unidos: Pearson.
- Münch, L. (2007). *Administración*. Estados Unidos: Pearson.
- Münch, L. (2007). *Administración*. Estados Unidos: Pearson.
- Periódico La Nación. (21 de Abril de 2015). *La Nación.com.co La noticia independiente*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de La Nación.com.co La noticia independiente: <http://www.lanacion.com.co/index.php/actualidad-lanacion/item/251040-el-huila-sigue-a-la-vanguardia-en-construccion-en-el-pais>
- Periódico La Nación. (04 de Diciembre de 2015). *La Nación.com.co La noticia independiente*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de La Nación.com.co La noticia independiente: <http://www.lanacion.com.co/index.php/economica/item/262585-construccion-seguira-jalonando-el-empleo>
- Radrigan R., M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas*. México, México: Mc Graw Hill.
- Rubiano Sánchez, T. M. (22 de 04 de 2016). (M. J. Ramos Cerquera, & K. L. Llanos Bobadilla, Entrevistadores)
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Administración*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Administración*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Administración*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Administración*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Stephen P., R., De Cenzo, D. A., & Stuart-Kotze, R. (2002). *Fundamentals of Management: esencial concepts and applications*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Stoner, J., & Wankel. (1996). *Administración*. México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer la realidades con evidencia científica. *Educación*, 155-165.
- Velez Bedoya, A. R. (2007). *Los Clásicos de La Gerencia*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Vivienda, M. d. (28 de 05 de 2015). *MINVIVIENDA*. Recuperado el 24 de 03 de 2016, de Portal Minvivienda: <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de->

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TMR “DISEÑOS Y ACABADOS ARQUITECTÓNICOS EN MADERA”

prensa/noticias/2015/mayo/minvivienda-anuncia-mas-subsidios-a-la-tasa-de-interes-y-30-mil-cupos-adicionales-de-mi-casa-ya-con-el-pipe-2-0

- Weihrich, H., O'Donnell, C., & Koontz, H. (1985). *Administración*. México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Yin, R. K. (1993). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos*. London: Sage Publications.