



DISEÑO DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MAXIMOLDURAS

TUTOR ASIGNADO:

IVO ALFONSO RENGIFO SILVA

PRESENTA:

ERIKA JULIETH MURILLEJO OSORIO

ADMINISTRACION FINANCIERA

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

IBAGUE – TOLIMA

2021



DISEÑO DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MAXIMOLDURAS

TUTOR ASIGNADO

IVO ALFONSO RENGIFO SILVA

TRABAJO DE GRADO SOLICITADO COMO REQUISITO
PARA PODER OBTENER EL TITULO DE GRADO

PRESENTA:

ERIKA JULIET MURILLEJO OSORIO

ADMINISTRACION FINANCIERA

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

IBAGUE – TOLIMA

2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco:

Principalmente a Dios, quien hoy me da la oportunidad de llegar hasta donde me encuentro en estos momentos por la voluntad, el amor a nuestro estudio y la capacidad para lograr desarrollar el objetivo de este proyecto.

A mis PADRES, familia y a mi esposo, por su apoyo incondicional en cada una de mis metas propuestas por cumplir, su acompañamiento moral y económico durante el transcurso de mi vida.

Al Docente Ivo Alfonso Rengifo Silva, que con su dedicación, conocimientos, experiencia y paciencia logró que pueda terminar mis estudios con éxito.

A todas aquellas personas que contribuyeron con sus aportes a la realización del trabajo.

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ibagué, Abril del 2021

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	5
CAPITULO I.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA.	14
CAPITULO II.....	15
2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2.3 JUSTIFICACIÓN	16
2.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
CAPITULO III	21
3 MARCO TEÓRICO.....	21
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
3.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	26
3.3 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	27
3.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	28
3.3.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	29
3.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	30
3.4 MARCO CONCEPTUAL	31
3.5 MARCO NORMATIVO.....	32
3.6 MARCO GEOGRÁFICO.....	34
3.7 METODOLOGÍA	35
3.7.1 Tipo de investigación.....	35
3.7.2 Enfoque y Método.....	35
3.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	36
3.7.4 Población y muestra	38
3.7.5 Fases de la investigación.....	38
3.7.6 Cronograma	39
3.7.7 Alcance y limitaciones.....	40
CAPITULO IV	41
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	41

4.2.	VALORES	42
4.3.	MISIÓN.....	43
4.4.	VISIÓN	43
4.5.	MEGA.....	44
4.6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
4.7.	CÓDIGO DE CONDUCTA.....	45
4.7.1	Principios de conducta	45
4.7.2	Promover el desarrollo sostenible	45
4.7.3	Comunicación y capacitación.....	45
4.7.4	Privacidad y confidencialidad de la información	46
CAPITULO V	48
5.1	ANÁLISIS EXTERNO MICROENTORNO: MATRIZ DE PORTER	50
5.2	ANÁLISIS EXTERNO MACROENTORNO: PEST	52
5.2.1	ANÁLISIS POLÍTICO – LEGAL.....	55
5.2.2	ECONOMICO	55
5.2.3	SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS	56
5.2.4	TECNOLÓGICO	57
5.2.5	AMBIENTAL	58
5.3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TÁCTICA Y OPERACIONAL	59
5.3.1	Análisis perspectiva Financiera.....	60
5.3.2	Análisis perspectiva cliente	60
5.3.3	Análisis perspectiva de procesos internos.....	61
5.3.4	Análisis perspectiva de aprendizaje y desarrollo	61
5.4	MATRIZ POAM.....	62
5.4.1	Análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	62
6	RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (RAE).....	64
7.	ANEXOS.....	72
8.	RECOMENDACIONES	73
9.	CONCLUSIÓN.....	12
10.	BIBLIOGRAFÍA	14

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Cinco Fuerzas de Porter.....	31
Ilustración 2 Fuerzas de Porter	50
Ilustración 3 Nivel de impacto de factores generales externos	52
Ilustración 4 Punto de venta Maxi molduras.....	72
Ilustración 5 Maxi molduras Ibagué.....	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma	39
Tabla 2 Matriz DOFA	47
Tabla 3 Cadena de valor	49
Tabla 4 PEST	54
Tabla 5 Matriz CMI	59
Tabla 6 Matriz POAM	62

RESUMEN

La importancia de las Mipymes y el crecimiento económico del país, reflejadas en las cifras emitidas por diferentes entidades encargadas de evaluar el desarrollo económico y social de la nación y de sus empresas se afirma que “Las pequeñas y medianas empresas se ratifican como las locomotoras del país, no solo por su aporte al empleo, sino porque su menor tamaño les permite captar mejor la desaceleración” (Moncayo, 2017, p), las cuales afrontan grandes desafíos como alta competencia tanto a nivel nacional como extranjera, la limitación en el acceso a entidades financieras es uno de los principales motivos por lo que las Mipymes no crecen.

En su gran mayoría las pequeñas y medianas empresas no están orientadas de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permitiendo enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayuda a entender el proceso de toma de decisiones en cualquier ambiente.

Por tal razón, en este trabajo se planteó como objetivo general, establecer un plan de Direccionamiento estratégico para la empresa Maxi molduras, mediante el uso de estrategia que ayuden a definir los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de la organización, definiendo y trazando rutas estratégicas que sea herramientas para alcanzar sus metas. Permitiéndole a la empresa responder a las tendencias y al comportamiento del sector de madera y el diseño en Colombia en el mediano y largo plazo donde se pretende integrar los principios administrativos como los valores, misión y visión y llegar a la elaboración de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados apuntando a la sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve como marco de referencia para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégica.

Lo anterior, se desarrolló mediante una investigación con un enfoque mixto ya que nos permite recoger información más amplia del tema en estudio de la empresa Maximolduras

cuyas características generan una explicación de su naturaleza alcanzando los resultados propuestos donde se genera una integración de los métodos cuantitativo y cualitativo, a partir de los elementos que integran la investigación. A partir de esta propuesta metodológica se detectó una ausencia de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa Maximolduras.

Palabra claves: Direccionamiento estratégico, Estrategias, competencia, Toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

Maximolduras es una empresa cuya actividad principal es la distribución de molduras en poliestireno para marqueterías a nivel municipal y departamental, como también la prestación del servicio de marquetería y vidriería en el punto de venta, donde la planificación y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan variedad de opciones o esquemas; la dirección estratégica es un concepto más general que puede abarcar al primero. Ansoff (1997), establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer que el alcance de la dirección estratégica; es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa (Bustamante et al., 2017). El objetivo principal de la dirección estratégica es formular las estrategias ajustadas al requerimiento de los mercados y orientar los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros que afecten o impacten a la organización (Arévalo et al., 2017; Álvarez y Bernal, 2017).

La estrategia, es un término que se utiliza en varios campos, pero, en las organizaciones es vista como la lógica para lograr los objetivos del negocio; además, se adelantan muchas actividades para conseguir los más anhelados propósitos como el crecimiento, el incremento de la participación en el mercado y la competitividad. Se destaca desde mediados de los años noventa, como estrategia de

innovación, el marketing digital; concebido el marketing digital (o marketing on line) como: un marketing directo que se alimenta de los rápidos adelantos en las tecnologías de bases de datos y los nuevos medios de marketing -especialmente internet- (Kotler, 2011, p. 599) , es una tendencia que entiende los cambios de comportamiento del consumidor y actúa más bajo estrategias pull, en donde es el usuario quien jala el contenido, lo cual lo hace más efectivo y cercano.(Rentería, 2015).

Este plan estratégico permite ver cómo resultado y conclusiones a partir del diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa para formular estrategias generales donde la empresa defina su posición actual y determine qué acciones se van a tomar para poder desarrollar la planeación estratégica, creando indicadores que midan y controlen por determinados periodos.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Maxi molduras es una empresa ubicada en la ciudad de Ibagué - Tolima, que inició sus operaciones en el año 2009, empezó con pocos recursos y ha ido creciendo con el transcurso de los años. Una de las problemáticas a la que se está enfrentando la empresa es la falta de conocimiento de sus áreas internas y externas que la han venido afectando constantemente por la falta de un plan de direccionamiento adecuado que le ayude a tomar decisiones que favorezca el crecimiento de la empresa.

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constante cambio, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se presentan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben de estar conscientes que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas.

En Latinoamérica, la situación económica y laboral es compleja. Además de la cantidad de trámites y las altas tasas de impuestos, el 52% de las mipymes del continente no tiene ningún tipo de ayuda financiera esta cifra, convierte a la región en la segunda más descuidada por bancos y organismos multilaterales del mundo, después de África y Medio Este, donde hay 35 millones de medianas y pequeñas empresas que no cuentan con acceso a créditos. En la actualidad y teniendo en cuenta las cifras proyectadas, Colombia tiene 2.540.953 Mipymes, que representan el 90% de las

empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional. (Mintrabajo 2019)

De acuerdo con Rosmery Quintero, presidenta nacional de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la mitad de las Mipymes del país se quiebra después del primer año y solo 20% sobrevive al tercero. (Redacción Económica 2018).

Sin embargo lo que más necesitan es el apoyo en base a la administración interna donde las Mypimes encuentren un soporte orientados al mejoramiento interno y externo aumentando la productividad, innovar y ampliar los mercados para ser más sostenibles y competitivas en sus respectivos sectores en el cual su propietario y colaboradores tengan una visión amplia de lo importante que es tecnificar todas las áreas de una organización, ya que en gran parte de esto ayuda a la toma de decisiones y el crecimiento de la empresa.

1.1.PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA.

Teniendo presente lo planteado anteriormente se presenta el siguiente interrogante:

¿Cómo establecer un plan de Direccionamiento estratégico para la empresa Maxi molduras que responda a las necesidades actuales del mercado?

CAPITULO II

2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

2.1.OBJETIVO GENERAL

- Determinar cómo influye la ausencia de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa Maxi molduras en su posicionamiento en el mercado

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer los entornos interno y externo de la empresa Maxi molduras
- Identificar el direccionamiento estratégico, principios, misión, visión, Mega para la empresa Maxi molduras.
- Determinar la planeación estratégica táctica y operacional y su implementación para la empresa Maxi molduras.

2.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se enfoca en estudiar los factores internos y externos que presenta la empresa Maxi Molduras, con el fin de diseñar un plan de direccionamiento estratégico que apoye los objetivos trazados a largo plazo logrando una adecuada estructura entre el presente y el futuro de la organización identificando las capacidades distintivas de la misma.

Cabe resaltar lo importante que es para la empresa una planeación estratégica bien estructurada la cual mejora el desempeño de la organización, orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización como enfrentar el cambio en el entorno y descubrir las oportunidades y las amenazas. Donde ayude a las personas que hacen parte de la dirección de la organización ha analizar el mercado empezando por el estudio del consumidor quienes dan el equilibrio y el sostenimiento de cualquier tipo de compañía y a su vez; comenzar adaptar al mercado que en la actualidad ya no es el mismo de antes, ya que ha cambiado de forma radical como consecuencia de todo lo que está viviendo el mundo generando esto nuevas conductas, oportunidades y desafíos.

Así, identificando herramientas innovadoras que incorporen conocimientos y desarrollen tecnologías creando valor a todos los involucrados en la empresa debido que, todas las empresas tienen que comprar, transformar y vender un bien o un servicio,

creando un factor diferenciador que la haga única frente a su competencia llegando a niveles irrelevantes a través de estrategias de diferenciación. Contribuir a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en trabajo en Equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano (personal y profesional), innovación y creatividad, comunicación, liderazgo, etc.

2.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Anteriormente nunca había realizado un proyecto referente a este tema de planeación estratégica, por eso es importante realizar una investigación que contribuya al desarrollo de este proyecto.

De acuerdo con la investigación realizada por Ana Calle y Víctor Tamayo en Antioquia, titulada *Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre*. la Pyme tiene las siguientes características: se dedican a prestar servicios (49.9%), al comercio (21.5%) y a la industria (19.3%); tienen altos niveles de informalidad, expresada en que no pagan impuestos (53.5%), no llevan registros contables (42%) y no tienen registro mercantil (45%); tienen baja capacidad para realizar actividades rentables y con potencial de expansión; tienen bajos niveles de asociatividad; hay estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, los cuales son mayoritariamente mercados locales, con consumidores de bajos ingresos, con bajos requisitos de calidad; tienen un bajo nivel tecnológico (utilización de maquinarias y equipos desactualizados) y de capacitación del recurso humano; tienen un limitado acceso al sector financiero, pues

obtienen la financiación de los ahorros acumulados por la familia y de los ingresos de trabajos anteriores (72%) (Calle y Tamayo, 2005, p. 155).

Estas características del contexto social y económico donde se mueven las Pymes donde han generado un patrón que afecta directamente la toma de decisiones de simbiosis entre la personalidad del emprendedor y la forma que se establece la planeación estratégica

A nivel internacional se encuentra la investigación realizada por Montalvo (2014), titulada *Estudio de estrategias financieras para PYMES en tiempos de crisis en Pichincha*, cuyo objetivo fue Establecer estrategias financieras adecuadas, para afrontar una crisis financiera provocada tanto por las fuerzas internas como externas de una empresa. Para ello, se realiza un análisis individual de las estrategias utilizadas por los países de la región; y las utilizadas en Pichincha, aplicadas en empresas con diferentes tamaños y características, llegando a concluir que, la utilización de estrategias monetaria, estrategia de Política Fiscal y estrategia de Comercio Exterior, estas tres estrategias principales son las que se recomienda para que una pequeña o mediana empresa cuando se presente un tiempo de crisis pueda mantenerse estable y seguir en funcionamiento sin necesidad de cerrar su negocio o verse involucrada con búsqueda de capital de fuentes irregulares como se menciona en el capítulo 1 y lo que ocasiona son pérdidas e investigaciones para sus empresas.

Una investigación realizada en el Centro de Investigaciones del Níquel (2007), titulada *aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel* con el objetivo de diseñar la Planeación Estratégica de la empresa y así mejorar su

desempeño. Para alcanzar el objetivo, se utilizaron métodos teóricos de investigación científica: análisis y síntesis, hipotético-deductivo, histórico-lógico; así como algunos de los métodos empíricos de investigación: observación directa, entrevistas, tormenta de ideas, encuestas, consulta y revisión de documentos, trabajo en grupos.

Esta investigación se usa como una potente herramienta para mejorar los resultados de las organizaciones encaminadas a la excelencia, generando una estabilidad en el mercado y un mejoramiento continuo en todos los procesos transformando un sistema de direccionamiento estratégico enfocada en la identificación de irregularidades que se manifiestan dentro de una empresa como: existencia de formas de dirección tradicional, carencia de una proyección estratégica en el centro, deficiente estructuración del centro, falta de previsión en la toma de decisiones entre otras.

Para la creación de un plan estratégico de una empresa dedicada a la producción y comercialización de edulcorante con base de stevia, se determinan diferentes factores inicialmente la caracterización del producto a producir, luego proceden a realizar un análisis del entorno esto con el fin de establecer un estimado en la participación del mercado. Como resultado, obtienen cuatro objetivos estratégicos, y un sistema de monitoreo estratégico por medio de indicadores de gestión clasificados de la siguiente manera: ejecución presupuestal (ingresos, gastos, costos, utilidad antes de impuestos, utilidad neta, entre otros), índices de eficacia (crecimiento en ventas, recuperación de cartera, rotación de inventario, entre otros), índices de eficiencia (retorno del patrimonio, margen de utilidad operacional, rendimientos de activos, entre otros) e

índices de impacto (satisfacción del cliente interno y externo, respuestas de reclamo, visitas de clientes). López Torres & Peña Guevara (2004),

Por otra parte Cano del Castillo & Cifuentes Salazar (2011) hablan acerca de la importancia de tener un plan estratégico en el mundo de hoy en día, dado a que nos encontramos cambiando constantemente principalmente en el área de la tecnología, por ellos las empresas debemos estar acorde para dar respuesta a los clientes. Resalto estos autores porque aunque sus textos no sean muy recientes sus, opiniones y puntos de vista son de gran importancia para este proyecto pues tienen una visión muy amplia y concreta de lo que se pretende.

García & Jaramillo, (2008) en la tesis “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Fabricación de Tuberías de Acero en Barcelona, Estado Anzoátegui”. Lograron determinar que es una parte fundamental la aplicación de la Planeación estratégica dentro de una organización debido a que ayuda a mejorar la comunicación y la coordinación entre los distintos departamentos incrementando el nivel de productividad en los empleados. En la tesis “Propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2015-2019 de la Empresa Ricateak S.A. ubicada en Gualiel, vía a La Paz provincia del Azuay” este estudio se realizó con la finalidad de demostrar que un plan estratégico produce beneficios en la organización relacionados con la capacidad de llevar a cabo los procesos correctos, por medio de una reducción en recursos, alcanzando un nivel alto de eficacia y eficiencia y un ambiente laboral adecuado para los empleados de la empresa. Arias & Zúñiga, (2015)

Puedo concluir que, la implementación del plan estratégico solucionará los inconvenientes operativos, dado de que tendrá una visión más amplia y concisa de lo que se quiere y se puede lograr, ayudándome a generar una organización en un mejor manejo de los recursos y la utilización adecuada de los mismos.

CAPITULO III

3 MARCO TEÓRICO

Inicialmente López (2005) nos dice que la planeación estratégica es importante “para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes)”. Claramente cuando se plantean estrategias organizacionales siempre se busca dar solución a un problema o incentivar e impulsar áreas de la empresa; una planeación estratégica implica “aportar elementos conceptuales dentro del proyecto macro que tiene como propósito estructurar una propuesta de control interno [...] a partir de la definición de índices de satisfacción y de gestión como herramientas de evaluación” (Solano, et al. 2013)

La planeación estratégica ofrece beneficios tales como:

- Uniformar criterios hacia dónde se quiere dirigir la organización.
- Identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito.
- Revelar y aclarar oportunidades y amenazas futuras.

- Estructurar la empresa para la toma de decisiones.
- Exigir el establecimiento de objetivos.

Entre otros.

Luego de abordar la definición de la planeación estratégica y entender la misma como proceso que permite la formulación de la estrategia, ¿por medio de la evaluación de factores internos y externos, que hace parte o afecta a una empresa es indispensable entender los diferentes enfoques de estas estrategias para así asegurar la viabilidad del diseño y la implementación de las mismas.

Con respecto a lo anteriormente mencionado, Gómez, Bohórquez y Severiche (2018), afirman que el mundo ha tenido un crecimiento explosivo en lo referente a lo poblacional, la producción industrial y el consumo de combustibles después de la Segunda Guerra Mundial cual nunca antes en la historia del planeta. Se pronostica que ese ritmo se acrecentará aún más. Debido a ello, la economía deberá de crecer con la misma rapidez para poder suplir las necesidades de los habitantes. Así lo expresa Hart (1995) “cuando expresa que el crecimiento económico deberá de crecer entre cinco a diez veces, lo cual logrará satisfacer solamente las necesidades básicas de la humanidad”

Por tal razón, Las empresas sostenibles es la que trabaja por el desarrollo, que se esfuerza de que su gestión sea exitosa en su repercusión a la sociedad y ello a través de las cuentas claras de los resultados de la organización, que directa o indirectamente, influyen y son a la vez influenciados por lo que la organización emprende (Arrázola, Valdiris y Bedoya, 2017).

Así mismo es importante tener presente que, Las empresas sostenibles es la que trabaja por el desarrollo, que se esfuerza de que su gestión sea exitosa en su repercusión a la sociedad y ello a través de las cuentas claras de los resultados de la organización, que directa o indirectamente, influyen y son a la vez influenciados por lo que la organización emprende (Arrázola, Valdiris y Bedoya, 2017).

Para el buen desarrollo de una planeación estratégica se debe tener en cuenta el razonamiento y la planeación; cada uno de estos aspectos es importante para el desarrollo y éxito de las estrategias que se implementen.

(Martínez 2001 p. 284) Se puede partir de la situación actual que prevalece, es decir, la planeación tendría por objeto mejorar los resultados y el desempeño actual, pero sin tocar algunos supuestos básicos; ello significaría suponer que las cosas están bien en general, principalmente propósitos, visión y estructura y que la planeación solo tendría por objeto mejorar su eficiencia. Bajo este enfoque se hacen planes que consisten en formular objetivos, programas y acciones.

A este respecto García, Prieto, García y Palacios (2017) señalan que:

“en el entendido que los gerentes en su quehacer cotidiano deben identificar y seleccionar metas y líneas de acción apropiadas que les ayuden a lograr los objetivos trazados, se concibe en este aparte que esta planeación gerencial constituye un factor importante de competitividad empresarial”. (p. 130)

En éste orden de ideas, llevar a cabo un plan estratégico busca el mejoramiento de la empresa, que las áreas de menor desempeño sobresalgan y puedan así estar a un nivel superior que permita el crecimiento económico y de posicionamiento de la empresa. Lozano et al “nos plantea un tipo de planeación estratégica por áreas de desempeño organizacional; allí muestra de forma clara las falencias y necesidades de cada área dentro de la empresa, las causas y las estrategias puntuales que se van a implementar” (2017 p. 409).

Asimismo, para Durán, Crissien, Virviesca y García (2017) las empresas de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Por ello se deben crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Bajo este contexto, Parra, Duran y Romero (2017), las organizaciones orientadas a lograr un alto grado de eficiencia deben trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos, con un personal motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo cual los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La planeación estratégica facilita el alcance de objetivos que se plantean para las organizaciones, pero “La manera en que las empresas llevan a cabo la planeación estratégica dependerá de la estabilidad del entorno económico, donde los países subdesarrollados

tenderán a implementar una planeación estratégica más sofisticada, formal y estructurada, a pesar de la dificultad para llevarla a cabo (Koufopoulos y Chrysochoidis, 2000 p. 149)

La ventaja de la planeación estratégica son muchas, alguna de las más importantes y utilizadas son originadas con el fin de establecer métodos de utilización legítimos de los recursos se reducen a los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a los destinos (Galindo 2017 p. 26).

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es una estrategia organizacional que condensa los componentes de la organización a fin de potenciar las fortalezas de los colaboradores a la hora de construir calidad en productos, servicios y procesos administrativos, operativos para de esta forma aprovechar las diversas oportunidades de adquisición de conocimientos, tecnología y negocios mediante la disminución de las debilidades y prevención de ocurrencia de eventos considerados como amenazas que puedan afectar negativamente los objetivos de la corporación. El ambiente organizacional es un campo de constante cambio, variables ambientales, conceptuales y formas de actuar en cuanto las personas hacen de qué manera progresiva se presenten cambios en las formas en que una compañía se mantiene a lo largo del tiempo en el mercado competitivo.

De esta forma el direccionamiento estratégico se engloba como una serie de acciones tomadas por los estrategas de la organización a fin de adquirir una ventaja organizacional. Por lo que su capacidad de construir, prolongar y almacenar conocimiento

efectivo de los diferentes procesos llevados por la organización, implicara una mejora en los procesos de innovación de nuevos productos y servicios mientras sus procesos, herramientas y personal son potencializadas.

3.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Las empresas son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas (Evan, 1976). La cultura cambia de manera natural en respuesta a las transformaciones que se producen en la empresa, en sus miembros o en su entorno (Hodge, Anthony y Gales, 1998), al ser un producto de doble proceso: de importación cultural desde el entorno social de la empresa y de construcción desde dentro (Kaufmann, 1993). Por lo tanto, a la hora de estudiar la cultura de una empresa hay que considerar necesariamente cuál es el contexto en que desarrolla su actividad, y el papel de la organización interna como elemento clave del éxito.

Desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas (Fernández, 1993). La empresa debe identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sustentable y una corriente de renta mantenida a largo plazo, de ahí que suela destacarse, a la hora de caracterizar y definir el concepto de cultura organizativa, la importancia que ésta tiene como elemento diferenciador (Leal,

1991). Desde el punto de vista externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones dado que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft y Steers, 1992). En este sentido, coincidimos con lo manifestado por Mayoral (1994), en que el cambio organizativo tiende a generarse cada vez en mayor medida a través de las turbulencias y cambios en el entorno de la organización. Al ser el entorno cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, la empresa está obligada a cambiar para garantizar su propia supervivencia, por este motivo Kreitner y Kinicki (1997), plantean los beneficios del desarrollo de lo que denominan “cultura adaptativa”, destacando el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa. En idéntico sentido, Hodge, Anthony y Gales (1998), destacan que la cultura de las organizaciones es por naturaleza dinámica, esto es, cambia de manera natural y evoluciona en respuesta a los cambios que se producen en la organización, los miembros de la misma o su entorno.

3.3 CINCO FUERZAS DE PORTER

3.3.1 PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES

En cuanto al concepto específico al que hace referencia esta fuerza, encontramos que “El poder de negociación de los clientes está vinculado directamente al grado de concentración de los compradores, es decir, a su poder monopsónico”

(Indacochea, 2016, p. 71) lo cual evidencia que el cliente cuenta con el poder de determinar cuál es el precio que está dispuesto a pagar por un producto en el mercado, esto siendo una amenaza de gran importancia debido a que el funcionamiento de la empresa tiene como base central el cliente, ya que es el que demanda los productos o servicios, evaluar esta fuerza trae como beneficio entender al comprador en cuanto a sus preferencias en cuanto al precio, características y desempeño.

3.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores "se entiende como la capacidad de los proveedores para incrementar de alguna otra manera los precios de los insumos o los costos de la industria" (L. HILL, R., & A. SCHILLING, 2015, pág. 56), constantemente proveedores y productores pueden llegar a acuerdos como el hecho de brindar precios adecuados, entregas en el momento justo y materia prima de buena calidad, todo lo anterior con el fin de generar beneficios mutuos y crear alianzas a lo largo del tiempo, las empresas son altamente dependientes de los proveedores, de ellos radica en gran medida el hecho de que las empresas logren innovar en sus productos y responder a la demanda del mercado.

3.3.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para analizar esta fuerza primero se debe iniciar definiendo que los competidores potenciales "son compañías que por el momento no están compitiendo en una industria, pero que tienen capacidad para competir si decidieran hacerlo" (L. HILL, R., & A. SCHILLING, 2015, p. 48), la posibilidad de que nuevas empresas entren al mercado siempre está presente y aumenta a medida que la empresa pierde ventajas competitivas, toda empresa debe anticiparse a este suceso y fortalecer las barreras de entrada, creando diferenciadores importantes en sus productos o servicios, sin embargo "Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing" (David, 2013, p. 77).

Por casos como el expuesto anteriormente es que es de suma importancia que la empresa cuente con una junta directiva y conjunto de estrategias capaces de anticiparse a toda esta serie de situaciones, formulando e implementando estrategias con el fin de aprovechar sus fortalezas y 42 oportunidades con el fin de ser perdurable en el tiempo, teniendo en cuenta además lo que están haciendo sus competidores con el fin de adaptar nuevas ideas a la actualidad de la organización.

3.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Una de las fuerzas que se encuentra en la industria lleva por nombre productos sustitutos y hace referencia a todos los productos que pueden reemplazar los que ofrece la empresa, que a su vez satisfacen las mismas necesidades de los clientes, a los cuales esta fuerza los introduce en un proceso, donde la toma de decisión para adquirir un producto está altamente determinado por el precio, el desempeño y las características del mismo, por otro lado en cuanto a la empresa, debe evaluar cuales son aquellos productos sustitutos y así prever situaciones donde tengan un mayor nivel de ventas los productos sustitutos o tengan mejores características.

3.3.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores se entiende como "la competencia entre las compañías de una industria que luchan para quitarse participación de mercado unas a otras" (L. HILL, R., & A. SCHILLING, 2015, p. 51). Existen muchos métodos que puede usar una empresa para competir en el mercado como, así pues "La lucha competitiva se puede lidiar con el precio, el diseño del producto, el gasto para publicidad y promoción, las actividades de la venta directa y el servicio y apoyo después de la venta" (David, 2013, pág. 76), dicha rivalidad suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, las organizaciones pueden competir de varias formas, ya sea reduciendo costos, aumento del marketing o la diversificación de sus productos.



Ilustración 1 Cinco Fuerzas de Porter

Tomada de: (Porter, 2008)

3.4 MARCO CONCEPTUAL

Actividad: Tareas o pasos que deben ser dados para conseguir un objetivo. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. Al igual actividad también se le llama a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Diagnóstico: Es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal. (Significados.com, 2019)

Eficiencia: Utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos. (Significados.com, 2019)

Estrategia: Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. (significados.com, 2018)

3.5 MARCO NORMATIVO

En este apartado se indican parte de los Decretos y Resoluciones emanadas desde el Gobierno Nacional y Local para enfrentar a las Mipymes en Colombia.

Ley 2069 del 31 de Diciembre de 2020 "Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia".

Resolución 3205 del 28 de noviembre 2008 "Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las Mipymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento".

Decisión 748 sobre el CAMIPYE “Creación del Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME)”

Decreto 1651 del 11 de septiembre de 2019 "Por el cual se adiciona el título 8 a la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República, para establecer la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación".

Ley 1819 de 29 de diciembre 2016 "Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones"

Resolución 3205 del 28 de noviembre 2008 "Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las Mipymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento".

Decreto 2685 del 28 de diciembre de 1999 "Por el cual se modifica la Legislación Aduanera."

Ley 590 del 2000, que trata sobre la promoción del desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme).

La ley 905 del 2004,” para promover el desarrollo de las MiPymes y las alianzas de trabajo colaborativo en especial para fortalecer los lazos entre el sector productivo y la academia.”

Ley 2024 de 23 de julio del 2020 “La presente ley tiene como objeto desarrollar el principio de buena fe contractual, mediante la adopción de una serie de medidas que protejan a las personas naturales y jurídicas que sean sometidas a condiciones contractuales gravosas en relación con los procedimientos y plazos de pago y facturación de sus operaciones comerciales, incorporando la obligación de pago en plazos justos.”

Decreto 2483 del 28 de diciembre de 2018: “Por medio del cual se compilan y actualizan los marcos técnicos de las Normas de Información Financiera NIIF para el Grupo 1 y de las Normas de Información Financiera, NIIF para las pymes, Grupo 2, anexos al Decreto 2420 de 2015, modificado por los Decretos 2496 de 2015, 2131 de 2016 y 2170 de 2017, respectivamente, y se dictan otras disposiciones”

3.6 MARCO GEOGRÁFICO

El trabajo de investigación se localiza en el municipio de Ibagué. La latitud de la ciudad de Ibagué 4.43889. Ibagué es un municipio situado en el departamento del Tolima donde se fundada la empresa Maxi molduras en el año 2009 por el antioqueño. Distribuyendo productos para marquetería, como moldura en Poli estireno, vidrio, y accesorios a nivel municipal y departamental, cubriendo una necesidad en el mercado, ubicada en el barrio el Carmen Carrera 6 # 16 -20.

3.7 METODOLOGÍA

3.7.1 Tipo de investigación.

El presente estudio es de carácter descriptivo. Este tipo de investigación según Hernández et al (2020) concierne a la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación, así mismo el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. (p. 122). El plan estratégico de la empresa MAXIMOLDURAS se diseñó acorde a las características propias de la empresa y a su entorno a través de análisis de variables internas y externas.

3.7.2 Enfoque y Método

Acorde al modo de la obtención de información se recurrió al enfoque cualitativo, pues permitió la recolección y análisis de información y datos descriptivos y a su vez procesos de observación en la empresa MAXIMOLDURAS. En cuanto a la forma de adquirir la información se utilizará el enfoque cualitativo que parte de la recolección de datos de carácter descriptivo y procesos de observación. Para la investigación se realizó el diagnóstico y diseño de planeación estratégica de la empresa MAXIMOLDURAS, analizando los aspectos micro para encontrar explicaciones sobre su comportamiento y macro para determinar la interacción con el entorno y así llegar a un diagnóstico de la empresa.

Asimismo, analizando los diversos métodos de investigación y de acuerdo con el tema abordado, se aplicó para este caso los métodos inductivos y de análisis. De acuerdo con Hernández et al (2020) el método inductivo, se inicia por la observación de

fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada (p125). Siguiendo al autor el método de análisis, se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad. De esa manera se establece la relación causa- efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. (p125).

3.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

La investigación se valió de la recolección de información de fuentes primarias a través de una entrevista semiestructurada al gerente de MAXIMOLDURAS y reuniones con los colaboradores y gerente de la empresa. También se utilizaron fuentes secundarias en la revisión de la literatura especializada para establecer los marcos de referencia, se consultó el direccionamiento estratégico en la web, bases de datos especializadas, libros de diversos autores, artículos de investigación entre otros.

De acuerdo con lo planteado hasta el momento se seleccionaron las técnicas para la recolección de información: entrevista semiestructurada que permite establecer una estructura pero que al mismo tiempo deja espacios para abordar aspectos no estipulados en la guía inicial (Rengifo y Vivas 2018 p 33) y para el análisis de la información recolectada se utilizaron las siguientes matrices de análisis estratégico:

- DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)
- POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)
- PCI (Perfil de capacidad interna de la compañía)
- PEEA (Posición estratégica y evaluación de la acción)

- Métodos cuantitativos en cuanto al manejo de la información financiera, económica y social de la empresa y su entorno.
- La formulación adecuada de una planeación en la organización se basa en la elaboración de matrices que determinan pautas para formular estrategias. Siendo importante para la organización tener establecida y estructurada su planeación estratégica para poder contrarrestar los grandes cambios que de vienen dando en el entorno empresarial.
- Gracias a la implementación de la matriz PEST y la matriz Cadena de valor interna, se logró identificar que la empresa debe adoptar una posición conservadora en la cual debe desarrollar estrategias relacionadas con la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la Diversificación relacionada.
- Para la elección de las estrategias para evaluar en la matriz CMI (cuadro de mando integral) y la matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio) fue necesario incluir al FODA estratégico, en la cual gracias a la combinación de factores fue posible formular estrategias viables para ser implementadas en la empresa, donde se formulan estrategias de penetración en el mercado las cuales son adecuadas a la posición obtenida en las matrices anteriormente nombradas.
- Al evaluar estas estrategias permite a la empresa capitalizar sus fortalezas, superar sus debilidades, mitigar los efectos de las amenazas y aprovechar sus oportunidades fue la estrategia que consiste en Diseñar un plan de trabajo con el representante de ventas enfocado en conocer el mercado digital. Esta estrategia nos ayudara a crear un mercado digital para que la empresa pueda ofrecer sus productos por medio de plataformas tecnológicas y redes sociales, llegando así a mayor número de clientes que se encuentran conectados en la red, aprovechando al máximo la demanda que se encuentra en el mercado.

Gracias a la implementación de la matriz PEST y la matriz Cadena de valor interna, se logró identificar que la empresa debe adoptar una posición conservadora en

la cual debe desarrollar estrategias relacionadas con la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la Diversificación relacionada.

Para la elección de las estrategias para evaluar en la matriz CMI (cuadro de mando integral) y la matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio) fue necesario incluir al FODA estratégico, en la cual gracias a la combinación de factores fue posible formular estrategias viables para ser implementadas en la empresa, donde se formulan estrategias de penetración en el mercado las cuales son adecuadas a la posición obtenida en las matrices anteriormente nombradas.

3.7.4 Población y muestra

Los resultados de la investigación son válidos para el universo de estudio representado en la empresa MAXIMOLDURAS. El muestro utilizado es no probabilístico y por conveniencia es decir que los elementos de la muestra no se les considero probabilidad y se eligieron dada la facilidad o conveniencia al acceso por parte del investigador. La muestra la integra el gerente de MAXIMOLDURAS y los colaboradores de las áreas a quienes se les aplicaron los diferentes instrumentos ya mencionados.

3.7.5 Fases de la investigación.

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa MAXIMOLDURAS se definieron las fases descritas a continuación: Fase 1: Revisión documental de conceptos y teorías sobre el direccionamiento estratégico que permitió establecer el marco referencial y metodológico para el desarrollo del estudio. Fase 2 Recopilación análisis de la información: realización de la entrevista semiestructurada al

gerente y reuniones con este y colaboradores de la empresa y búsqueda y recopilación de información externa.

La Fase 3 Construcción del direccionamiento estratégico para la empresa MAXIMOLDURA, comprendió la elaboración del análisis interno y externo de la empresa y generación de estrategias y matriz FODA a partir de la información obtenida en las fases anteriores y definición del direccionamiento estratégico de la empresa y finalmente la Fase 4 Cierre del proyecto, se formuló del plan estratégico de la empresa MAXIMOLDURAS para su implementación y se divulgó y presentó el plan estratégico a la empresa.

3.7.6 Cronograma

Tabla 1 Cronograma

No de Fase	Nombre de la Fase	Tiempo en semanas
1	Revisión documental de conceptos y teorías sobre el direccionamiento estratégico que permitió establecer el marco referencial y metodológico para el desarrollo del estudio.	2
2	Recopilación análisis de la información	2
3	Construcción del direccionamiento estratégico	2
4	Cierre del proyecto	1

Fuente: La autora

3.7.7 Alcance y limitaciones

Este proyecto contempla el diseño del direccionamiento estratégico de Maxi molduras, para establecer el mapa de ruta, alineado a la visión definida por la alta dirección y con indicadores, que permitan la toma de decisiones de una manera más rápida, eficaz y confiable. Por lo tanto sus resultados solo serán aplicables a dicha organización.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con este análisis, lo que se pretende es lograr identificar de una forma más detallada aquellos variables que son clave para que la empresa pueda establecer unas estrategias que van a impactar de forma positiva en un mejor manejo administrativo, financiero y comercial, que se va a ver reflejado en un mayor crecimiento y en una importante participación en el mercado.

Para esto, luego de realizar varias sesiones de trabajo junto con el propietario y gerente de maxi molduras se logró realizar la creación de los principios, misión, visión y mega reconociendo el entorno interno y externo de la compañía para la elaboración del direccionamiento estratégico.

4.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Innovación: somos disruptivos y creativos en lo que hacemos, siempre pensando constantemente en nuevas formas de transformar nuestros productos de acuerdo a como va evolucionando el mundo.

Integridad: Es actuar con honestidad, respeto y responsabilidad, cumpliendo con los deberes y obligaciones conforme a nuestra razón de ser enfocando en la cooperación y trabajo en equipo

Eficiencia: Asegurar el rendimiento y la productividad realizando un trabajo riguroso, tomando buenas decisiones a través de una gestión administrativa, técnica y operativa eficiente.

Atención al cliente: El servicio se identifica como la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades, voluntad y recursos todos en función de las necesidades y expectativas del cliente.

Trabajo en equipo: planificamos y nos esforzamos por lograr los objetivos, en un ambiente de trabajo de confianza formando una sinergia con nuestros colaboradores siendo un requisito indispensable para lograr la misión empresarial de la empresa.

4.2.VALORES

Responsabilidad: Esto significa una mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, que en términos empresariales es sinónimo de compromiso social y comunitario no sólo con la clientela, sino con la sociedad.

Coherencia como valor empresarial: La coherencia implica ser fiel tanto hacia los demás como, sobre todo, hacia uno mismo. No es posible incurrir en contradicciones y todo cuanto proceda de la compañía debe encajar en su filosofía corporativa. Cuando se contrae un compromiso, interno o externo, este debe respetarse.

Honestidad: La entidad gana en credibilidad a medida que facilita a los clientes toda la información que estos reclaman.

En este sentido, la organización debe estar dispuesta a anteponer la sinceridad a cualquier otra consideración, aunque ello le perjudique comercialmente. En realidad, la

apuesta por la honestidad genera muchos más beneficios a largo plazo que cerrar acuerdos a corto plazo sin ser plenamente sinceros con los clientes.

Sinceridad: La sinceridad empresarial tiene que ver con comunicaciones transparentes, rendiciones de cuentas y actitudes honradas frente al público en general y a la clientela asegurada.

4.3. MISIÓN

La misión de Maxi molduras, es satisfacer las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar de los clientes con productos para marquetería, de alta calidad, con precios justos y excelente servicio al cliente, así asegurando el permanente progreso de la empresa. Buscando siempre el bienestar y desarrollo de nuestros colaboradores, asimismo estamos comprometidos con la calidad de nuestros productos y el cuidado del medio ambiente en todos nuestros procesos.

4.4. VISIÓN

Maxi molduras logrará para el año 2024 estar constituida como una de las empresas más sólidas y reconocidas a nivel local, impulsando nuevas líneas de productos en polietileno utilizando tecnologías avanzadas, mediante altos estándares de calidad.

Para ello deberemos: Se tomarán de decisiones de negocios dando prioridad a acciones que aseguren el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Nos vemos diversificando la fuente de los ingresos para para lograr niveles de autonomía y crecimiento que asegure el logro de los objetivos.

Nos vemos como una compañía altamente sistematizada conectada en redes con sus clientes, proveedores y mercado

Para alcanzar esta visión, asumimos estos compromisos con todos aquellos quienes tenemos contacto.

4.5.MEGA

- Para el 2024 Maxi molduras estará creciendo de manera eficiente, sostenible e innovadora expandiéndose a nivel nacional.
- Incrementar las ventas un 60% a nivel local y nacional.
- Ser uno de los mayores importadores de moldura en polietileno regional.

4.6.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Diversificar y aumentar la fuente de ingresos.
- Mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa un 3%
- Aumento de consumo de productos en clientes actuales.
- Aumentar la cuota de mercado.
- crecimientos en ventas en la región.
- Aumento de planeación e inversión en Marketing y promoción.
- Crear productos y servicios más innovadores.

- Mantener a la empresa competitiva en el mercado y diferenciarnos de los negocios similares.
- adquirir maquinaria de alta gama para agilizar los procesos de producción.

4.7.CÓDIGO DE CONDUCTA

4.7.1 Principios de conducta

Los principios de conducta son nuestros valores en acción, los pilares sobre los que todos los empleados de Maxi molduras, debemos fundamentar nuestras actuaciones para preservar nuestra cultura de hacer lo correcto.

4.7.2 Promover el desarrollo sostenible

Un entorno limpio y saludable es clave para el bienestar y la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Por ello, desde Maximolduras impulsamos y fomentamos la puesta en marcha de las medidas necesarias para un correcto funcionamiento de la cadena del reciclado de envases de vidrio y plástico, que permita a la sociedad y a las generaciones futuras disfrutar de un entorno libre de residuos.

4.7.3 Comunicación y capacitación

La comunicación efectiva y la capacitación son las formas más efectivas para que el personal se familiarice con las políticas, procesos y procedimientos, así como la cultura misma de la empresa. La comunicación debe ser clara, continua y dirigida a los distintos niveles de colaboradores. Todos los colaboradores deben ser capacitados en el Código de Conducta y,

aquellos que lo requieran por la naturaleza de sus funciones, recibirán entrenamiento adicional, con mayor frecuencia y detalle, para garantizar el buen desempeño de sus funciones.

4.7.4 Privacidad y confidencialidad de la información

Proteger y conservar la información de la empresa, clientes y proveedores es obligación de cada uno de los colaboradores y nunca debe ser proporcionada a ningún tercero, a menos que sea requerida por ley o lo autorice un superior jerárquico. El manejo de los datos personales deberá cumplir los lineamientos de la superintendencia de industria y comercio.

4.8 ANÁLISIS DOFA

Para realizar cualquier estudio utilizando la matriz DOFA es importante considerar que es una técnica de análisis de negocios que una empresa o institución puede elaborar para cada uno de sus productos, servicios y mercados, a propósito de tomar decisiones con relación a la mejor manera de obtener en el futuro crecimiento y un mejor desempeño (Team Free Management Ebooks, 2013) De igual forma, es necesario empezar por identificar los pasos necesarios para elaborar el estudio en cuestión, los cuales Ramírez (2009) expone de la siguiente manera:

Aun cuando no existe un solo método para realizar un estudio del entorno, es recomendable de inicio entender cómo están estructurados los distintos ambientes. De manera general se puede hablar de dos grandes entornos que inciden en una empresa: un entorno externo y un entorno interno. El primero integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura,

tecnología, el marco y regulaciones legales, etc., por mencionar algunas. A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa. Es lógico suponer que estas variables salen fuera del control de una organización, aun cuando sí se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas (p. 55).

Por ello es importante siempre tener claro la posición en la cual nos encontramos, los objetivos a alcanzar y si éstos son o no alcanzables de acuerdo al entorno de actualidad que se viva; probablemente habrá muchas estrategias que no se puedan implementar debido a la falta de recursos no hallados en la región o por situaciones que lo impiden. Analizar todo lo correspondiente al entorno podría facilitar el proceso y aumentar las posibilidades de éxito.

Tabla 2 Matriz DOFA

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada con los clientes - Productos innovadores dentro el portafolio - Socios estratégicos como proveedores de madera - Conocimiento del mercado 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de presencia en algunos sectores del Tolima - Pocas alianzas estratégicas con proveedores de vidrios - No se tiene fuerza de ventas - No se cuenta con una amplia bodega de almacenamiento
---	--	---

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contamos con una localización geográfica central. - Redes sociales - Segmento desatendido - Requiere experiencia que se traduce en confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la localización para Seleccionar e introducir dentro del portafolio productos exclusivos y de lujo para este segmento desatendido por medio de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar y contratar un asesor de ventas. - Fortalecer el portafolio de productos con nuevos Proveedores - Diseñar un plan de trabajo con el representante de ventas enfocado en conocer el mercado digital.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia desleal - Inseguridad - Importaciones de china - Lealtad de clientes - Restricciones al uso de la madera - Impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un portafolio con productos innovadores para que la rentabilidad de la empresa no depende de los Artículos de madera. - Implementar un programa de servicio postventa que nos permita conocer el grado de satisfacción de los clientes y de esta manera lograr mejoras en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una investigación de mercados. - Establecer un plan de visitas para identificar necesidades y ofrecer nuestros productos

Fuente: Propia

CAPITULO V

5 AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA

En primera instancia se realizó un autodiagnóstico de la cadena de valor interna (tabla 1), con el fin de analizar aquellas actividades o fases que puede aportar un mayor valor añadido al producto final, intenta buscar fuentes de ventajas competitivas.

Tabla 3 Cadena de valor

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.	x				
2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.				x	
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.				x	
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.			x		
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.	x				
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.	x				
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.	x				
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.				x	
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.					x
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.					x
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.			x		
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.					x
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.	x				
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.				x	
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.				x	
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.			x		
17. Los recursos humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.					x
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.				x	
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.					x
20. La gestión del circulante está optimizada.		x			
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.			x		
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.			x		
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.					x
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.		x			
25. El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.					x
POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	42%				

Fuente: La autora

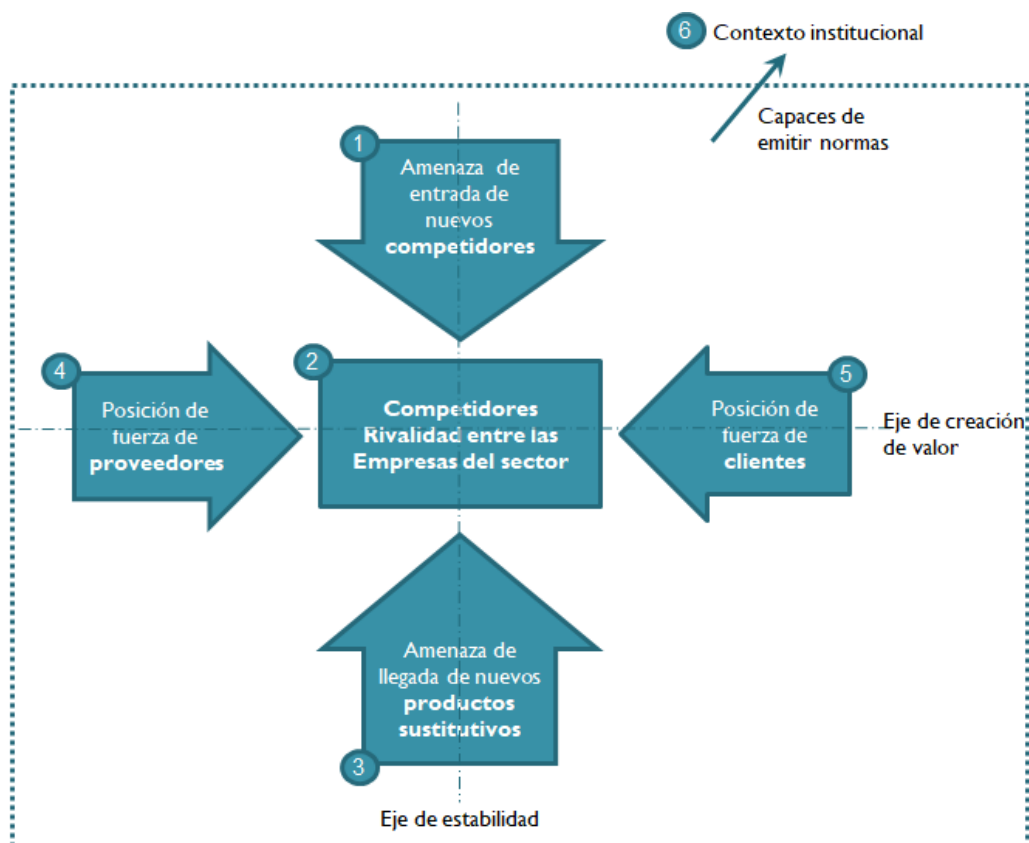
La probabilidad de éxito en la toma de decisiones, depende en gran medida de la calidad de la información manejada, donde se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estrategias más relevantes con el fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en que radica la diferenciación.

El origen de este concepto surge en 1985 cuando el profesor Michael E. Porter de la universidad de Harvard ideó uno de los métodos de análisis estratégico más importante, denominado cadena de valor. Dentro del método determinó la existencia de vínculos externos o “eslabones verticales”.

De acuerdo a lo anterior las variables identificadas a nivel interno encontramos que, la empresa tiene un potencial a mejorar en la cadena de valor interna un 42% esto nos quiere decir que la empresa Maximolduras debe examinar sus debilidades. La empresa no cuenta con una política de sistematización de cero defectos en producción de productos, un debido procesamiento en ISO ya que esta es una de las principales ventajas competitivas, debe afrontar una inversión en una página Web esto será una vitrina virtual de productos y servicios y apoyará el fortalecimiento de las relaciones clientes y proveedores, lo cual ayudará al cliente a elegir el producto de calidad. Por otro lado, un factor importante para el éxito de la empresa comienza por el mejoramiento de las actividades primarias como la logística interna almacenamiento y distribución de materia prima, producción, marketing y ventas y el servicio post venta encargadas y destinadas a mantener, realzar el valor del producto y aplicar la garantía.

5.1 ANÁLISIS EXTERNO MICROENTORNO: MATRIZ DE PORTER

Ilustración 2 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2008)

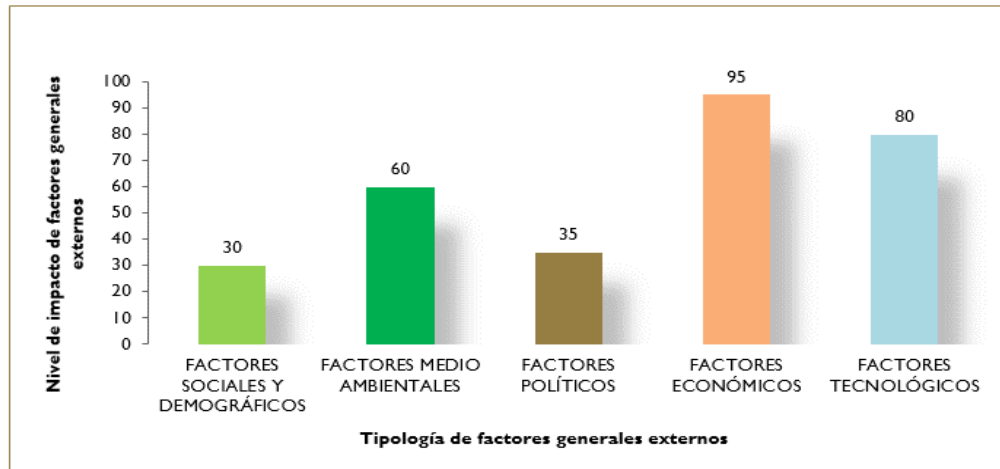
El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter (Porter Michael E. en 1979). Así como la negociación de proveedores y clientes, teniendo en cuenta el grado de competencia en el sector Porter se refiere a estas fuerzas como el micro entorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Como resultado de la matriz de Porter muestra que la empresa Maxi molduras en su situación actual en el mercado es favorable en una posición estratégica que permitirá

posteriormente desarrollar estrategias que favorezcan a la organización y le permitan responder a la situación del entorno esto nos quiere decir concentrar sus esfuerzos en conservar y mantener lo logrado hasta el momento, desarrollando a su vez estrategias relacionadas con la penetración de mercado, buscando aumentar la participación en el mismo ,manteniendo los productos que ofrecen ,así como aumentando los esfuerzos en marketing y/o estrategias de desarrollo de producto ,todo lo anterior con el fin de que la empresa logré establecerse y adquirir una participación importante en el sector y a su vez pueda atraer nuevos consumidores, además de lo descrito anteriormente la empresa deberá dedicar sus esfuerzos a fortalecer y establecer de manera adecuada sus procesos internos con el fin de ser más adaptable al cambio y estar lista a cambios que pueda presentar el entorno.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO MACROENTORNO: PEST

Ilustración 3 Nivel de impacto de factores generales externos



Fuente: (Arteaga, 2020)

Para realizar un análisis holístico de los acontecimientos o sucesos más relevantes que pueden afectar a la empresa Maxi molduras en el corto, mediano y largo plazo, se explicará a continuación

lo encontrado en cada factor de la herramienta PEST, los factores políticos y económicos que se evidencian, por otro lado, los factores sociales y demográficos, tecnológicos y por último los factores ambientales.

Tabla 4 PEST

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.	VALORACIÓN				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro sector.	x				
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.	x				
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.					x
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.	x				
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.			x		
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.	x				
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.				x	
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.	x				
9. El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.					x
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.	x				
11. Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.				x	
12. La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.					x
13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.					x
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.					x
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.					x
16. Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.		x			
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.					x
18. El empleo de NTIC's es generalizado en el sector donde trabajamos.				x	
19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.					x
20. En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.					x
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.	x				
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.	x				
23. En nuestro sector, la políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.					x
24. La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.					x
25. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.					x
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES POLÍTICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES ECONÓMICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES TECNOLÓGICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DEL FACTOR MEDIO AMBIENTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					

Fuente: La autora

5.2.1 ANÁLISIS POLÍTICO – LEGAL

Políticamente el país está fomentando el desarrollo de las empresas nacionales a través de leyes que ayudan a que las empresas tengan más oportunidades a esto se suma sucesos importantes tanto a nivel nacional como a nivel internacional que evidencian el comportamiento del sector y los próximos retos que se deberán asumir, a nivel internacional se encontró “el anuncio del presidente de la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex), Javier Díaz, antes de la pandemia el precio para transportar un contenedor desde China estaba en alrededor de US\$2.000, mientras que hoy el precio alcanza, en promedio, US\$8.000, es decir, aumentó 300%. Este es el flete para contenedores de 40 pies, que tienen 12 metros de largo y 2,30 metros de alto, con una capacidad de volumen de entre 18 y 19 metros cúbicos. (LR MAS 2021), esta medida se implementó a principios del año 2021 debido a la pandemia que se está viviendo en mundo esto afecta principalmente a los importadores debido a los escasos de rotación de contenedores por el represamiento en los puertos y esto hace que generen retrasos y que el halla una disminución en el shock y tengamos gran cantidad de producto agotado o en poca existencia.

5.2.2 ECONOMICO

La dificultad económica causada por la pandemia del coronavirus ha causado un daño inmenso a la economía general y ha afectado el bienestar de las empresas el 10 % de las microempresas en Colombia se declararon en quiebra por la pandemia de covid-19, según un estudio realizado por la Corporación Interactuar para conocer el impacto del cese de actividades durante el confinamiento. Los datos de la encuesta indican también que el 65,7 % de esas compañías se quedaron sin efectivo para financiar su operación y que el 53 %

presentó una disminución en sus ventas superior al 50 %, estos resultados nos muestran que la microempresa sigue siendo muy vulnerable y que esta pandemia la ha afectado considerablemente. Este factor es muy importante para la empresa Maximolduras debido a que la empresa sigue en pie muchas empresas de su competencia han tenido que cerrar sus puertas por que el comercio bajo a gran nivel que no da para cumplir con todas las obligaciones que acarrea tener un establecimiento abierto al público, su carga tributarias esto genera que la perdurabilidad de las empresas del sector disminuya y su capital de trabajo sea afectado por la crisis económica por la que está pasando el país. Ante este contexto, los gobiernos buscan apoyan a las pymes para que su reactivación sea más rápida y la tasa de desempleo se reduzca.

5.2.3 SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

Según el sondeo realizado por ACOPI para el de agosto, el 69% de los encuestados manifestó que ceso actividades por la declaratoria de emergencia económica social y ecológica por el decreto 417 de 17 de marzo de 2020 desde esto el 22% cerro por más de tres meses, el 36% cerro entre 2 y 3 meses el 12 % por un mes o menos mientras que le 3% aun no ha reactivado operaciones (ACOPI 2020). Y a corte del mes de noviembre según confecamaras de las 1.634.849 empresas que había en Colombia en el 2020, han cerrado 177.707 unidades productivas distribuidas de la siguiente manera: 176.842 son microempresas 1.376 son pequeñas empresas 194 medianas y 55 grandes (Confecamaras 2020).

Según estudios realizados se evidencia que las Pymes contribuyen con siete de cada 10 empleos formales que se generan en el país, por eso es fundamental que se incrementen los

programas que permitan fomentar su desarrollo, afirmó el Subsecretario para las Pequeñas y Medianas Empresas de la Secretaría de Economía (SE), Miguel Marón Manzur. empleos directos e indirectos en esta industria, concentrados principalmente en los proveedores, esto siendo de gran impacto a nivel social, ya que disminuye la tasa de desempleo y a su vez fomenta la generación de ingresos por medio de puestos de trabajos formales, contribuyendo al crecimiento económico del país viéndose reflejado este en el PIB. Por otro lado, a nivel social se identifica la inmersión de los millennials en diferentes mercados, los cuales tienen una predilección por el estilo vintage lo cual es de gran importancia para la empresa Maximolduras y la empresa en específico el manejo de diseños que estén alineados a este estilo para generar un alto grado de atracción, además del aumento de la inmersión en el mundo digital, en el caso específico de los muebles para cocina, se identificó que, consumidores jóvenes que participan en el mercado buscan diseños que integren los dispositivos móviles, de modo que puedan controlar muebles y electrodomésticos con estos dispositivos.

5.2.4 TECNOLÓGICO

Por otro lado, a nivel tecnológico, en el entorno se presenta la inmersión de la cuarta revolución industrial la cual lleva por nombre la revolución digital, lo cual busca introducir la tecnología a diversos procesos, a modo de ejemplo, se está presentando actualmente un fenómeno de automatizar procesos de la cadena de producción haciendo uso de la robótica, desplazando la mano de obra del ser humano hacia otras áreas de la compañía. Esta revolución digital generó un cambio drástico en la forma de ofrecer los productos, la manera tradicional de hacerlo era por medio de catálogos físicos, principalmente por medio de un

encuentro personal, de acuerdo a las nuevas condiciones del entorno, este proceso se puede llevar a cabo por medio de un catálogo virtual, realizados en diferentes aplicaciones informáticas siguiendo exclusivamente las exigencias del gerente o encargado del área comercial, el cual cuenta con los recursos en la aplicación para realizar su propio catálogo.

Como se mencionó anteriormente la introducción de la robótica y la automatización de los procesos productivos generan un desplazamiento del capital humano, pero se presentan casos en los cuales no es posible reubicar a estos o la maquinaria utilizada necesita ser manejada por un agente externo, en este caso específico el hombre, de esta forma se desarrolló un software que lleva por nombre “Athena” el cual permite que los operadores de las máquinas interactúen con las mismas mediante la voz, evitando además complicaciones y accidentes laborales con el uso estas máquinas.

5.2.5 AMBIENTAL

Un factor importante que tiene gran participación en el entorno es el factor medio ambiental, en tendencia de encuentra la “Green computing” traducida al español Tecnología verde la cual busca generar prácticas de reducción de consumos energéticos dentro de los procesos de las organizaciones para mitigar impactos negativos en el medio ambiente y a su vez busca implementar una práctica de reciclaje especialmente en relación a la deforestación , debido a que Maximolduras trabaja con productos derivados del petróleo que lo trasforman en moldura de poliestireno amigable con el medio ambiente perdurable en el tiempo dándole un valor agregado a nuestros productos.

Este tema ha ganado fuerza en las últimas décadas, siendo de gran importancia este fenómeno la tecnología verde debido a las actividades industriales poco sostenibles, el primer

fenómeno es que cada vez son más las empresas que entienden la importancia de este tema y el valor empresarial que le aporta a su organización.

5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TÁCTICA Y OPERACIONAL

Tabla 5 Matriz CMI

Dimensiones	Mapa estratégico comprender como influye la ausencia de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa maximizando molduras en su posicionamiento en el mercado	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Programa de acción
Perspectiva financiera	-Incremento de ingresos y productividad	-Sostener un aumento de los activos	-Tasa de crecimiento de ventas -Porcentaje de ingresos por nuevos contratos	25%	-Seguimiento a los indicadores de rentabilidad -Estrategias de ventas

Perspectiva del cliente	productos de mejor calidad y que se adapten a las necesidades del cliente	-Fidelidad del cliente -Satisfacción del cliente -Retención del cliente -Adquisición de nuevos clientes -Rentabilidad del cliente	Número de clientes % Satisfacción	20%	Generar formularios de ventas para evaluar todo el proceso de venta
Perspectiva del proceso interno	Elaborar procedimientos de fabricación estandarizados	Obtener mejor calidad en el producto y con menos fallas	Porcentaje de disminución de fallas	-25%	Implementar un manual de procesos y procedimientos.
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas de capacitación	20%	Crear un espacio de dialogo que le permita a los trabajadores aprender sobre dicha organización.

Fuente: La autora

5.3.1 Análisis perspectiva Financiera

A nivel general la compañía cuenta con capacidad para asumir sus obligaciones a corto plazo, el margen de rentabilidad sobre el patrimonio está dentro del rango normal establecido, lo cual implica que el fondo que tiene comprometido en la empresa el propietario tiene un buen rendimiento. El crecimiento de sus ventas es el esperado pero actualmente tiene una estructura financiera arriesgada ya que depende en gran medida de sus acreedores, es importante que fortalezca su capacidad de endeudamiento.

5.3.2 Análisis perspectiva cliente

Maxi molduras es una organización orientada al cliente, ya que dentro de los factores más relevantes de la perspectiva están la satisfacción, fidelización, atención oportuna a solicitudes, quejas y reclamos del cliente externo. Cabe resaltar que se identifican factores que se deben intervenir en la menor brevedad posible, estos comprenden planes de capacitación y nuevos clientes.

5.3.3 Análisis perspectiva de procesos internos

La empresa tiene un alto nivel en la prestación de servicios, lo cual es una ventaja competitiva importante que debe mantener para estar a la vanguardia en este sector. Es necesario crear la cultura de investigación e innovación para mejorar el porcentaje de prestación de servicios. También de (publicidad).

5.3.4 Análisis perspectiva de aprendizaje y desarrollo

El crecimiento de la empresa se ha dado en poco tiempo esto se debe principalmente a que cuenta con personal especializado, este no debe ser una factor limitante para diseñar planes de bienestar a los empleados. De igual manera es necesario implementar espacios de capacitación que faciliten el desarrollo de las actividades, la toma de decisiones y aumenten la eficiencia de la organización, de esta manera es posible responder de manera rápida y oportuna a las necesidades del mercado.

5.4 MATRIZ POAM

Tabla 6 Matriz POAM

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Geografico	Localización Geografica	X				X		
Economico	Inestabilidad Economica del pais			X		X		
	Crecimiento de la industria				X		X	
	Creditos Hipotecarios	X				X		
	Impuestos			X		X		
	Salario Minimo			X		X		
	Tasa de interes			X		X		
Tecnologico	Ampliación de las TIC	X				X		
	Tecnologia Ambiental y productiva	X				X		
	Disponibilidad de software	X				X		
	Disponibilidad de Maquinaria	X				X		
	Velocidad en el desarrollo tecnologico	X				X		
	Facilidad de acceso a la tecnologia	X				X		
Politico	Subsidios	X				X		
	Plan de desarrollo		X					X
	Renovación de mandatos Publicos				X		X	
	Ley de proteccion del medio ambiente				X		X	
	Politica del Pais	X				X		
	Programas de vivienda	X				X		
Social	Vivienda urbana	X				X		
	Desarrollo de la ciudad	X				X		
	Protestas			X		X		
	Crecimiento en la industria de la decoración	X				X		
	Clientes priorizan calidad sobre precio	X				X		
Competitivo	Aumento de clientes potenciales	X						X
	Alianzas estrategicos	X						X
	Nuevos competidores			X		X		

Fuente: La autora

5.4.1 Análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Para el desarrollo del POAM, se cuenta con una calificación de oportunidad o amenaza como alta y baja, de cada factor, por tanto, los resultados se presentan a continuación:

Factores Geográficos: La empresa cuenta con acceso a vías principales contando con una ubicación estratégica en el centro de la ciudad.

Factores económicos: En este aspecto las tasas de interés, la creación de nuevos impuestos, la economía de la región y la inflación representan amenazas de tipo medio; aunque estos son factores no controlables, mediante la elaboración de estrategias se puede disminuir su impacto. Respecto a las oportunidades los créditos hipotecarios favorecen a maxi molduras debido a que podemos acudir a uno de ellos para aumentar nuestro capital y generar otro tipo de ingresos y productos.

Factores Tecnológicos: la ampliación de las TIC, el acceso a la tecnología, la implementación de una tecnología ambiental y productiva, la disponibilidad de software y de maquinaria, , la resistencia a cambios tecnológicos, el nivel de integración, la coordinación tecnológica y desarrollo del comercio electrónico son oportunidades altas para Maxi molduras, puesto que con ellas se puede realizar publicidad más económica y efectiva, mantener las bases de datos de los clientes actualizadas, adicionalmente el talento humano es joven y no presenta resistencia a los cambios tecnológicos.

Factores Políticos: Los subsidios, la políticas del país y los programas de vivienda que este ejecuta son puntos a favor de Maxi molduras debido a que hay mayores oportunidades de crear alianzas y mayores contratos con los mismos, por lo contrario la renovación de mandatarios públicos puede traer nuevas normas el cual pongan en desventaja o ventaja la empresa esto es una incertidumbre.

Factores sociales: La vivienda urbana, el desarrollo de la ciudad, el crecimiento en la industria de la decoración, y los clientes priorizando la calidad sobre el precio, son oportunidades altas con un impacto alto debido a que ayudan a la mejora y al crecimiento de maxi molduras, ayudan al reconocimiento y el desarrollo de la misma. Las protestas juegan un papel tanto a favor como en contra debido a que los desastres pueden generarnos más trabajo o puede ser también que los afectados sean la misma compañía en cuanto a daños a la infraestructura.

Factores competitivos: Las alianzas estratégicas tanto con clientes como proveedores juegan un papel importante a causa de que ayudan al progreso de Maxi molduras.

6 RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (RAE)

RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (RAE)	
Título	Diseño del plan de direccionamiento estratégico para la empresa maxi molduras.
Autor (es)	Erika Juliet Murillejo Osorio
Fuente	<p style="text-align: center;">Alvarez Pinto, Freddy Daniel (2007). PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING. PERSPECTIVAS, (20),67-104.[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006</p> <p>Arias, M., & Zuñiga, A. (2015). Propuesta de Plan Estrategico para el periodo 2015-2019 de la empresa Ricateak S.A. ubicada en Gualiel, via la provincia del Azuay</p> <p>Alvarado Martínez, Tomás Everardo (2001). METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION AGROPECUARIA.. Revista Mexicana de Agronegocios, V(9), .[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1405-9282. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903</p> <p>Avilés, F. (2017). Las pymes el motor de la economía sin fuente de gasolina. (Tesis de maestría). Recuperado de https://bit.ly/217M0oR</p>

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración Financiera* (primera Edición ed.). México: Editorial McGraw- Hill Interamericana.

Castro, A. A., Ávila-Fajardo, G. P., & Rodríguez, O. J. S. (2017). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali-Colombia. *Entramado*, 13(1), 102-111.(TIC Hardware, Software e Internet). recuperado de <file:///D:/Downloads/Dialnet-LasTICEnLaFormulacionEstrategicaDeLasPymesDeSantia-6084939.pdf>

Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.

Dane. (5 de Junio de 2018). Índice de Precios al Consumidor -IPC- Base 2008. Obtenido de Dane: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-alconsumidor-ipc>

García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E. R., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Río, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci_arttext

López Salazar, Alejandra (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1),141-164.[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1870-6622. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

López Torres, L. D., & Peña Guevara, L. G. (2004). Plan estratégico para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de edulcorante a base de stevia (Tesis de pregrado). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

López-Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 185. Recuperado de <http://cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2312>

Lozano-González, Edith Ariadna, & Torres-Avalos, Gerardo Alonso (2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO, JALISCO. *Ra Ximhai*, 13(3),405-416.[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070024>

Miranda Ledesma, D. A. (2018). Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/9389>

Payares, O. B. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55. recuperado de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>

	<p>Suárez et al.,(2017) manifiesta, "El alineamiento estratégico es un proceso fundamental en la construcción de una visión compartida. Recuperado de http://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf</p> <p>One Touch MB Construccion . (Mayo de 2018). Vidrios y Cristales. Obtenido de One Touch EMB Construccion:http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=2105&tip=1&xit=vidrios-y-cristales-nuevas-tecnologias-para-innovar-en-la-construccion</p> <p>Usta Cogollo, L. M. (2009). Diseño de un plan estratégico a la Compañía C.I. COMERPES S.A. Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena.</p> <p>Verónica Alcántara Mayo de 2019 las compañía importaba las molduras de países como China, Corea e Inglaterra. Recuperado de https://www.plastico.com/temas/Con-EPS-reciclado-se-sustituyen-importaciones-de-marcos-asiaticos-en-Mexico+130464</p>
Fecha de Publicación	24 de mayo del 2021
Palabras Claves	Direccionamiento estratégico, estrategias, toma de decisiones, competencia
Descripción	<p>Maxi molduras es una empresa cuya actividad principal es la distribución de molduras en poliestireno para marqueterías a nivel municipal y departamental, como también la prestación del servicio de marquetería y vidriería en el punto de venta, donde la planificación y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan variedad de opciones o esquemas; la dirección estratégica es un concepto más general que puede abarcar al primero. Ansoff (1997), establece que un resultado final de la dirección estratégica es el</p>

	<p>potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer que el alcance de la dirección estratégica; es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa (Bustamante et al., 2017). El objetivo principal de la dirección estratégica es formular las estrategias ajustadas al requerimiento de los mercados y orientar los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros que afecten o impacten a la organización (Arévalo et al., 2017; Álvarez y Bernal, 2017).</p>
Resumen	<p>La importancia de las Mipymes y el crecimiento económico del país, reflejadas en las cifras emitidas por diferentes entidades encargadas de evaluar el desarrollo económico y social de la nación y de sus empresas se afirma que “Las pequeñas y medianas empresas se ratifican como las locomotoras del país, no solo por su aporte al empleo, sino porque su menor tamaño les permite captar mejor la desaceleración” (Moncayo, 2017, p), las cuales afrontan grandes desafíos como alta competencia tanto a nivel nacional como extranjera, la limitación en el acceso a entidades financieras es uno de los principales motivos por lo que las Mipymes no crecen.</p> <p>En su gran mayoría las pequeñas y medianas empresas no están orientadas de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permitiendo enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayuda a entender el proceso de toma de decisiones en cualquier ambiente.</p>

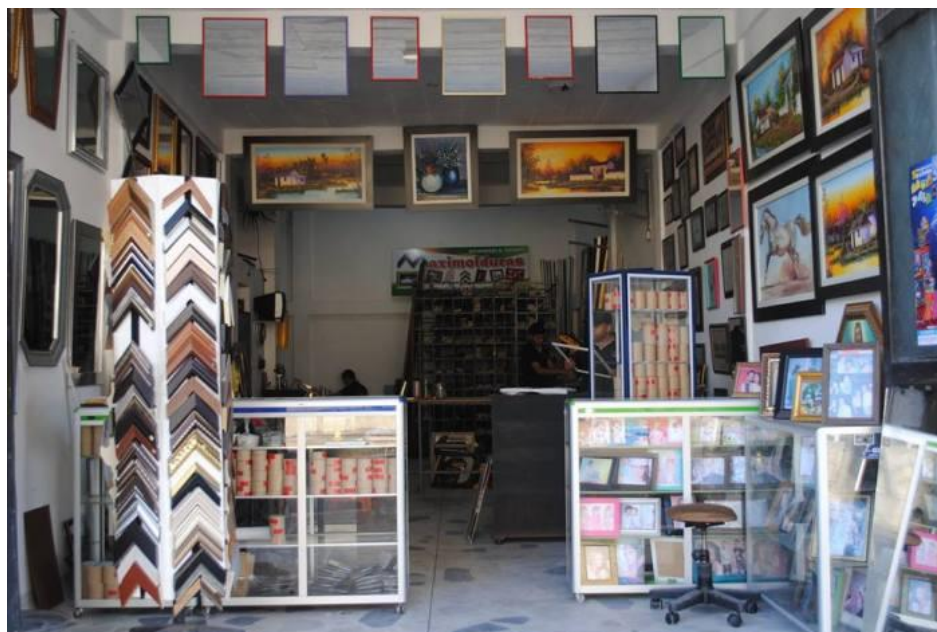
	<p>Por tal razón, en este trabajo se planteó como objetivo general, establecer un plan de Direccionamiento estratégico para la empresa Maxi molduras, mediante el uso de estrategia que ayuden a definir los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de la organización, definiendo y trazando rutas estratégicas que sea herramientas para alcanzar sus metas. Permitiéndole a la empresa responder a las tendencias y al comportamiento del sector de madera y el diseño en Colombia en el mediano y largo plazo donde se pretende integrar los principios administrativos como los valores, misión y visión y llegar a la elaboración de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados apuntando a la sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve como marco de referencia para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégica.</p> <p>Lo anterior, se desarrolló mediante una investigación con un enfoque mixto ya que nos permite recoger información más amplia del tema en estudio de la empresa Maximolduras cuyas características generan una explicación de su naturaleza alcanzando los resultados propuestos donde se genera una integración de los métodos cuantitativo y cualitativo, a partir de los elementos que integran la investigación. A partir de esta propuesta metodológica se detectó una ausencia de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa Maxi molduras.</p>
Problema de Investigación	¿Cómo establecer un plan de Direccionamiento estratégico para la empresa Maxi molduras que responda a las necesidades actuales del mercado?
Metodología	
Principales Resultados	Estudiar los factores internos y externos que presenta la empresa Maxi Molduras, con el fin de diseñar un plan de direccionamiento estratégico que

	<p>apoye los objetivos trazados a largo plazo logrando una adecuada estructura entre el presente y el futuro de la organización identificando las capacidades distintivas de la misma.</p>
Conclusiones	<p>Maxi molduras se enfrenta a grandes retos, principalmente relacionados con la participación y la competitividad en el mercado de la industria. Es por ello que se hace necesario que la empresa alinee sus objetivos hacia todos los niveles de la organización, siguiendo los planes de acción determinados en el plan estratégico formulado.</p> <p>La dirección de la empresa debe ser consciente de la difícil situación que está atravesando el sector (prácticamente afecta a todos los sectores) a causa de la pandemia y el paro nacional que se evidencian en el país y el mundo.</p> <p>Hay que definir una estrategia y seguirla, luego estará bien o mal, pero se debe seguirla. Importante tener en cuenta que la estrategia es la misma para toda la empresa. La estrategia dice si está bien o mal lo que se está haciendo.</p> <p>Hay que tener claro lo que se quiere ser y luego intentar adaptarse, si no se tiene definido donde se quiere llegar ir difícilmente se podrá culminar satisfactoriamente.</p> <p>El plan estratégico junto con la batería de herramientas permitirá a Maxi molduras, identificar ventajas competitivas frente a sus competidores</p>

	<p>y el mercado actual, esto junto con una estrategia debidamente estructurada permitirá a la organización sacar ventajas para su posicionamiento en el mercado y/o conservar las ya alcanzadas.</p> <p>Es de manera importante que maxi molduras pueda implementar la planeación estratégica para que se pueda cumplir con los objetivos de la manera correcta, en simultaneo la empresa podrá tomar mejores decisiones desde la parte administrativa, todo esto en la debida estructuración permitirá a la organización no solo sobrevivir en estas circunstancias por las que estamos pasando, sino que permitirá un desarrollo y crecimiento óptimo.</p>
Comentarios	<p>La dirección estratégica es la fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos, adaptándose al medio y transformando los obstáculos en oportunidades. La dirección estratégica es la parte más importante de la dirección empresarial.</p>

7. ANEXOS

Ilustración 4 Punto de venta Maxi molduras



Fuente: La autora

Ilustración 5 Maxi molduras Ibagué



Fuente: La autora

8. RECOMENDACIONES

Debido a las estrategias mencionadas anteriormente en el presente trabajo se le recomienda a la empresa MAXIMOLDURAS hacer énfasis en el desarrollo de estrategias que permita fortalecer y optimizar los procesos internos de la empresa, estableciendo estándares de calidad, definiendo los distintos cargos y sus funciones para que cada uno de los empleados conozca y sepa cómo se evalúa su trabajo, también se sugiere a la organización establecer un manual de procesos que le permita aprovechar de mejor manera los espacios de la planta física.

Se le recomienda a la empresa elaborar una estrategia de marketing digital bien estructurada con el objetivo claro y revolucionario, esto le permitirá a la empresa reafirmar la relación con sus clientes actuales, esta oportunidad es una de las mejores para mantener el posicionamiento ya alcanzado y lograr expandir el mercado objetivo a un grupo de personas más avanzadas en el tema de la tecnología, haciendo énfasis en las redes sociales. Sugiriendo ante mano ir realizando capacitaciones en el manejo de redes sociales como apoyo empresarial y la implementación de una página web con el objetivo de optimizar el proceso de interacción con los clientes de la misma. y de ir atacando esa resistencia al cambio.

Por último, se le recomienda a la empresa MAXIMOLDURAS que siga por la línea “Green computing” traducida al español Tecnología verde, buscando así reducir la emisión de residuos contaminantes y hacer buen uso de los mismos, todo lo anterior pensando en un futuro agregando valor a la organización y en el mediano y largo plazo le ayuden a crear una ventaja competitiva con las líneas de productos que se manejan.

9. CONCLUSIÓN

Maxi molduras se enfrenta a grandes retos, principalmente relacionados con la participación y la competitividad en el mercado de la industria. Es por ello que se hace necesario que la empresa alinee sus objetivos hacia todos los niveles de la organización, siguiendo los planes de acción determinados en el plan estratégico formulado.

La dirección de la empresa debe ser consciente de la difícil situación que está atravesando el sector (prácticamente afecta a todos los sectores) a causa de la pandemia y el paro nacional que se evidencian en el país y el mundo.

Hay que definir una estrategia y seguirla, luego estará bien o mal, pero se debe seguirla. Importante tener en cuenta que la estrategia es la misma para toda la empresa. La estrategia dice si está bien o mal lo que se está haciendo.

Hay que tener claro lo que se quiere ser y luego intentar adaptarse, si no se tiene definido donde se quiere llegar ir difícilmente se podrá culminar satisfactoriamente.

El plan estratégico junto con la batería de herramientas permitirá a Maxi molduras, identificar ventajas competitivas frente a sus competidores y el mercado actual, esto junto con una estrategia debidamente estructurada permitirá a la organización sacar ventajas para su posicionamiento en el mercado y/o conservar las ya alcanzadas.

Es de manera importante que maxi molduras pueda implementar la planeación estratégica para que se pueda cumplir con los objetivos de la manera correcta, en simultaneo

la empresa podrá tomar mejores decisiones desde la parte administrativa, todo esto en la debida estructuración permitirá a la organización no solo sobrevivir en estas circunstancias por las que estamos pasando, sino que permitirá un desarrollo y crecimiento óptimo.

10. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Pinto, Freddy Daniel (2007). PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING. PERSPECTIVAS, (20),67-104.[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>

Arias, M., & Zuñiga, A. (2015). Propuesta de Plan Estrategico para el periodo 2015-2019 de la empresa Ricateak S.A. ubicada en Gualel, via la provincia del Azuay

Alvarado Martínez, Tomás Everardo (2001). METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION AGROPECUARIA.. Revista Mexicana de Agronegocios, V(9), .[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1405-9282. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>

Avilés, F. (2017). Las pymes el motor de la economía sin fuente de gasolina. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/217M0oR>

Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Administración Financiera (primera Edición ed.). México: Editorial McGraw- Hill Interamericana.

Castro, A. A., Ávila-Fajardo, G. P., & Rodríguez, O. J. S. (2017). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali-Colombia. *Entramado*, 13(1), 102-111.(TIC Hardware, Software e Internet). recuperado de <file:///D:/Downloads/Dialnet-LasTICEnLaFormulacionEstrategicaDeLasPymesDeSantia-6084939.pdf>

Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.

Dane. (5 de Junio de 2018). Índice de Precios al Consumidor -IPC- Base 2008. Obtenido de Dane: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-alconsumidor-ipc>

García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardoño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E. R., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci_arttext

López Salazar, Alejandra (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1),141-164.[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1870-6622. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

López Torres, L. D., & Peña Guevara, L. G. (2004). Plan estratégico para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de edulcorante a base de stevia (Tesis de pregrado). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

López-Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 185. Recuperado de <http://cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2312>

Lozano-González, Edith Ariadna, & Torres-Avalos, Gerardo Alonso (2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y

PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO, JALISCO. Ra Ximhai, 13(3),405-416.[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2021]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070024>

Mendez Alvarez, C. E. (2020). Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales.

Miranda Ledesma, D. A. (2018). Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/9389>

Payares, O. B. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55. recuperado de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>

Rengifo Silva, I. A., & Vivas Prieto, J. G. (2018). Representaciones sociales en torno al concepto de construcción de paz en estudiantes que vivieron la experiencia pedagógica “Peaceful talks” en UNIMINUTO Centro Regional Ibagué

Suárez et al.,(2017) manifiesta, “El alineamiento estratégico es un proceso fundamental en la construcción de una visión compartida. Recuperado de <http://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>

One Touch MB Construcción . (Mayo de 2018). Vidrios y Cristales. Obtenido de One Touch EMB Construcción:<http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=2105&tip=1&xit=vidrios-y-cristales-nuevas-tecnologias-para-innovar-en-la-construccion>

Usta Cogollo, L. M. (2009). Diseño de un plan estratégico a la Compañía C.I. COMERPES S.A. Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena.

Verónica Alcántara Mayo de 2019 la compañía importaba las molduras de países como China, Corea e Inglaterra. Recuperado de <https://www.plastico.com/temas/Con-EPS-reciclado-se-sustituyen-importaciones-de-marcos-asiaticos-en-Mexico+130464>