

**Facultad de Ciencia Económicas y  
Comercio Internacional**

**Natalia Gonzalez Bedoya  
Jeffry Alexander Rodriguez Puerta**  
Comercio Internacional

**PLAN ESTRATÉGICO  
ORGANIZACIONAL PARA  
LA EMPRESA COLCHONES  
PRIMAVERA 2020-2024**

**TRABAJO FINAL**



## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	6
1. PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COLCHONES PRIMAVERA 2020-2024. ....	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS .....	10
1.3.1 Objetivo General .....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	11
1.5 MARCO REFERENCIAL .....	12
1.5.1 MARCO CONTEXTUAL .....	13
1.5.2 MARCO TEÓRICO .....	14
1.5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	25
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO .....	26
1.6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	30
1.6.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	30
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE COLCHONES PRIMAVERA .....	31
2.1 Entorno Económico .....	32
2.2 Entorno Político .....	33
2.3 Entorno Jurídico-Legal.....	34
2.4 Entorno Social .....	35
2.5 Entorno Cultural .....	37
2.6 Entorno Tecnológico.....	38
2.7 Entorno Ambiental.....	40
3. ANALISIS DEL SECTOR DE COLCHONES PRIMAVERA	44
3.1 Análisis Sectorial .....	44
3.1.1 Historia de la industria Colchonera .....	44
3.1.2 Actualidad del sector.....	46
3.2 ANÁLISIS DE VENTAS DEL SECTOR .....	48
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR .....	49
3.4.1 <i>Proceso</i> .....	49

3.4.2 Distribución.....	53
3.5 ANALISIS INTEGRADO .....	54
4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	65
4.1 ANÁLISIS DE PROVEEDORES, DE SUSTITUTOS, DE COMPETIDORES CLAVES.....	68
4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	70
4.2.1 Identificación de Competidores.....	70
5.    DIAGNÓSTICO INTERNO DE COLCHONES PRIMAVERA 78	
5.1 Etapas de la Planeación Estratégica .....	79
5.2 Desarrollo y Método del Diagnostico Interno .....	82
5.3 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	84
5.3.1 Planeación.....	85
5.3.2 Organización .....	88
5.3.4 Dirección.....	91
5.3.5 Evaluación y Control.....	93
5.4 FASES DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COLCHONES PRIMAVERA 2020-2024 .....	96
5.5 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMPAÑIA .....	98
5.6 UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DOFA .....	101
6.    PLAN ESTRATÉGICO: LÍNEAS DE ACCIÓN ORGANIZACIONALES PARA LA EMPRESA COLCHONES PRIMAVERA 2020-2024 .....	113
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	113
6.2 ESTRATEGIAS .....	118
6.2.1 Estrategias de Mercado.....	119
6.2.2 Estrategias de Diferenciación .....	119
6.3 ESTRUCTURA.....	120
6.4 PLAN DE ACCIÓN 2020 - 2024 .....	124
6.4.1 Análisis-Diagnóstico de la situación actual.....	124
6.4.2 Objetivos de Corto plazo y Actividades para el periodo 2020 – 2024 .....	127
6.4.3 Recursos y Presupuesto para el Plan de Acción .....	129
6.4.4 Responsable del Plan y de Actividades.....	133
6.5.4 Diseño del Sistema de Control del Plan .....	142
CONCLUSIONES.....	148
RECOMENDACIONES.....	150

## LISTA DE MATRICES

Matriz 1. Resumen de Análisis Externo. ....	48
Matriz 2. Variables clave del entorno y su relación con el sector. ....	64
Matriz 3. Análisis estructural del sector (Cinco fuerzas de Porter)...	79
Matriz 5. Variables de Planeación .....	104
Matriz 6. Variables de Organización .....	107
Matriz 7. Variables de Dirección .....	109
Matriz 8. Variables de Evaluación y control .....	111
Matriz 9. Evaluación de factores externos (E.F.E.).....	112
Matriz 10. Evaluación de factores internos (E.F.I.) .....	113

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del Marco Referencial.....	15
Figura 2 Proceso Productivo del Sector.....	59
Figura 3 Proceso de Acolchado y Tapizado del Sector. ....	61
Figura 4 Diamante de Porter.....	78
Figura 5 Etapas de la Planeación Estratégica.....	95
Figura 6 Organigrama rediseñado de Colchones Ducal. ....	146

## INTRODUCCIÓN

*“La estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas:  
¿Qué es nuestro negocio? y ¿Que debería ser?”*

**PETER DRUCKER**

Peter Drucker, creador del concepto de *management*, establece que el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", sosteniendo que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas". Desde esta perspectiva no solo basta con hacer las cosas bien, sino con hacer las cosas correctas, es decir, la planeación de objetivos organizacionales antecede al cumplimiento de objetivos productivos de las organizaciones, determinando una importancia sustancial a la planeación estratégica en el marco de la empresa contemporánea.

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía colombiana han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones. La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

En la lucha diaria que vienen librando las organizaciones colombianas, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones cuente y realice su Planeación Estratégica, con más pertinencia en la denominadas Pymes. El presente proyecto de

investigación tiene como pretensión definir la planeación estratégica de la empresa *Colchones Primavera*, empresa con desarrollo productivo y gerencial desde la ciudad de Cali, pero que aporta al desarrollo global del país.

La presente investigación apunta a definir la conceptualización teórica de la planeación estratégica, definiendo el carácter de los estrategias, y los beneficios financieros y no financieros que la planeación estratégica eficiente desarrolla en el marco de las utilidades generales de la organización. Luego de plantear el sustento teórico/conceptual de intervención, se definirá la formulación, implementación y evaluación de la planeación estratégica en una organización, esto como marco metodológico para la intervención directa en la empresa *Colchones Primavera*.

Planteado el esquema teórico y metodológico se desarrollará un diagnóstico de las áreas: administrativa, financiera/contable y producción, permitiendo definir las posibles falencias de planeación estratégica, y configurar un esquema de objetivos de largo plazo, que permitan redefinir la planificación de la empresa desde las áreas propuestas. Se delimitaron estas tres áreas, ya que, en un primer análisis sobre la empresa, se percibieron como los ejes problemáticos actuales de la estructura organizacional.

Tenemos pues que la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Desde esta perspectiva, el proyecto de investigación apunta a consolidar los objetivos de largo plazo de la empresa *Colchones Primavera*, la cual por más de 35 años ha posibilitado el desarrollo productivo e industrial del suroccidente colombiano.

# 1. PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COLCHONES PRIMAVERA 2020-2024.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Colchones Primavera cuenta con una fábrica de producción ubicada en el municipio de Juanchito, bastante próxima al caudal del río Cauca. Debido a esta ubicación ha venido presentado una serie de inundaciones, sobre todo en época de invierno, lo cual ha provocado altos costos no planeados a la compañía para mitigar dichas inundaciones, generando pérdidas significativas de recursos. Luego de la última inundación, la empresa se vio obligada a tomar una decisión radical para evitar futuros incidentes y así se inició (sin terminar a la fecha), un proyecto de renovación de suelos que permitirá elevar un metro con setenta (1,70 mt) la superficie o nivel de la planta, y el techo quedará con una altura de cinco metros (5 mt). Esta renovación, producto de factores exógenos a la empresa, ha generado costos elevados y por obvias razones no presupuestados, estableciendo además una baja en la producción, en la fabricación y por ende en las ventas.

En la empresa Colchones Primavera se produce espuma como materia prima para la fabricación de sus colchones, cazatas y almohadas, pero debido a la problemática descrita (remodelación y reestructuración de la planta de producción) esta producción de materia prima ha decaído a un punto ya casi nulo, lo cual obliga a la compañía a realizar compras de materias primas a terceros, para posteriormente continuar con la producción, y así evitar detener las ventas en sus almacenes durante la remodelación.

Además de todo este proceso y por el mismo inconveniente (remodelación de la planta), una gran proporción de la maquinaria



utilizada en la producción de la empresa se encuentra inhabilitada, ya que no se cuenta con el espacio suficiente para que funcione a su capacidad normal o máxima. Además, la maquinaria corre el riesgo de un rápido deterioro al encontrarse en condiciones poco óptimas o como dice el gerente de la empresa, a “pleno sol y agua”.

Actualmente la empresa está pasando por uno de los momentos más difíciles de toda su historia (comentario generalizado en todos los trabajadores y directivos), en este momento se encuentra trabajando a media marcha, la producción que se manejaba con anterioridad, ahora y desde unos meses atrás no es la misma debido a todos estos cambios que han generado los efectos anteriormente mencionados.

Todo este proceso que surge de efectos exógenos o externos a la compañía, se derivan de una problemática estructural, y está dada por la casi nula planeación estratégica de la empresa, ni en aquellas áreas que por naturaleza así se definen. En Colchones Primavera no se manejan presupuestos, ni cuantifican, ni se estiman sus ventas, ni generan proyecciones y mucho menos diseñan estrategias que ayuden a mitigar sus problemáticas del día a día. Se basan principalmente en la experiencia de años anteriores, pero no la manejan con ninguna técnica, solo la intuición del dueño/gerente. Cabe resaltar que la reconstrucción de la fábrica no fue diseñada ni planeada, simplemente sacaron un presupuesto estimado.

Por otro lado, aunque Colchones Primavera es una empresa fuertemente consolidada en el mercado, también se enfrenta a otras compañías más grandes como la compañía *Spring* y colchones *El Dorado*, quienes actualmente si desarrollan una planeación de objetivos de producción y mercadeo (según datos del gerente de Colchones Primavera).

Dicha planeación estratégica de estas compañías, más la capacidad instalada y las tecnologías con las que estas cuentan le otorgan una mayor competitividad respecto a la compañía colchones

primavera, lo cual refleja el resultado de la ausencia de un verdadero proceso de planeación estratégica en la empresa, donde se armonicen los procesos y se desarrollen objetivos claros a cumplir,

Esto a su vez permite definir la viabilidad económica de la empresa, con respecto al mercado que cada día se vuelve más exigente en términos de calidad y un mayor nivel de competitividad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué dimensiones, objetivos y estrategias debe considerar la empresa Colchones Primavera en la estructuración de un plan estratégico que le garantice sostenibilidad, competitividad y perdurabilidad en el mercado?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Formular un plan estratégico general para la empresa *Colchones Primavera* para el periodo 2020-2024 que posibilite una proyección operacional eficiente de largo plazo, sostenibilidad y competitividad en el mercado.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno socio-económico y cultural, así como la actividad económica en la que opera la empresa Colchones Primavera.
- Diagnosticar las operaciones que adelanta la organización actualmente.
- Establecer el direccionamiento estratégico para la empresa Colchones Primavera.

- Formular el plan de acción para el periodo 2020 - 2024 y el respectivo sistema de control.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La planeación estratégica define los objetivos fundamentales de la organización. Los gerentes, al disponer de ella, establecen en su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación permite prever los problemas antes de que surjan, y afrontarlos antes que se agraven. Igualmente, brinda a los gerentes la posibilidad de reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, y elegir entre ellas.

Se entiende entonces, que la planeación estratégica es una de las perspectivas teóricas y prácticas más pertinentes en la modernidad administrativa, ya que permite desarrollar un plan de acción organizacional, en función de objetivos establecidos desde el marco de la misma organización, con el propósito de definir un rumbo de acción económica, que agrupe la armonización de las áreas internas a la empresa, permitiendo construir sinergias multiplicadoras desde las islas dispersas de la división del trabajo. Estos lineamientos, adicional a un análisis costo/beneficio de la ejecución del proyecto, permitió inferir la justificación asertiva del presente proyecto de investigación, el cual genera un espacio de beneficios para Colchones Primavera, que superan ampliamente los costos asociados al mismo.

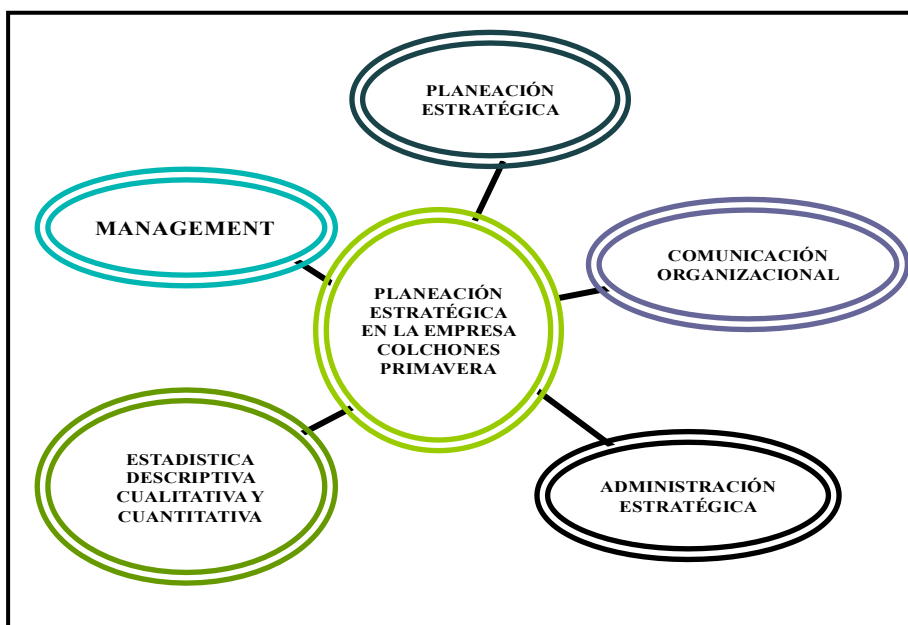
De acuerdo con lo anterior, la presente investigación busca proporcionar un plan estratégico general para la empresa Colchones Primavera con el fin de proyectar una operación eficiente a largo plazo, que permita la sostenibilidad y competitividad en el mercado y a su vez hacer de la crisis actual un motivo de reconstrucción física y organizacional, en función ya no de factores externos, sino dirigidos

desde la planificación endógena, desde los lineamientos de la planeación estratégica.

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

El proyecto de investigación tiene como marco de referencia un compendio de estudios, investigaciones y ensayos que se pueden clasificar dentro del marco del *Management* de Peter Drucker, la *Planeación Estratégica* y la *Administración Estratégica*, y estadísticas descriptivas de carácter cuantitativo y cualitativo; además, se estructura un básico marco de referencia de la *comunicación organizacional*, por ende, se estructura bajo el siguiente análisis un marco referencial integral con lo que respecta al tema en cuestión: el desarrollo de una planeación estratégica en la empresa Colchones Primavera, lo cual posibilita una proyección eficiente de largo plazo en el mercado específico de la organización.

**Figura 1.** Esquema del Marco Referencial.



**Fuente:** Construcción propia. 2020.

### 1.5.1 MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación apunta al desarrollo de una propuesta que permita definir la planeación estratégica de la empresa Colchones Primavera, la cual configura todo el espacio de intervención contextual del proyecto. Para definir el rango contextual de la empresa, y por ende de la investigación se definirá a grandes rasgos la naturaleza productiva de la organización.

Colchones Primavera es la empresa de colchones más importante del suroccidente colombiano, encargada de comercializar, producir y distribuir colchones y cazatas, la cual ha tenido una larga trayectoria en el mercado por más de 35 años. La empresa administrativamente es operada por la familia propietaria de la compañía, la familia Ortegón, lo cual convierte a Colchones Primavera en una compañía de índole familiar. Según el gerente, *“la preocupación por el medio ambiente, los procesos de mejoramiento en la calidad y la necesidad de nuestra gente por mejorar su calidad de vida se convierten en los nuevos retos que tenemos que desarrollar día a día”*. Ortegón 2017

Actualmente la empresa maneja un amplio portafolio de productos para el buen dormir, establecido, según los directivos, por las necesidades que imponen los clientes. Esto los ha llevado a la especialización de productos para clientes con problemas de columna, a diseñar colchones con superficies suaves y duras, según los gustos reflejados por su clientela. Según el gerente, *“tenemos colchones para todos los gustos, para niños, para clínicas, hoteles, y ni hablar de nuestras materias primas son las mejores.”* Ortegón 2017. La empresa cumple a cabalidad con la resolución 1842 emitida por el Ministerio de Salud, la cual regula el sector.

Como lema empresarial informal, los directivos afirman que, *“estamos a la altura de cualquier empresa nacional e internacional, y lo*

*mejor es que nuestros empleados son personas que han visto crecer día a día la empresa y que están comprometidos con lo que hacen, así como nosotros con ellos brindándoles todas las garantías para que hagan de nuestro país un mejor lugar para vivir".* Tenemos pues un marco contextual definido, la empresa Colchones Primavera, la cual será objeto de estudio para la realización de un diagnóstico de planificación estratégica, y como definir planteamientos institucionales que le permitan superar graves problemas presentes, sobre todo, definir unos objetivos que le permitan proyectarse operativamente en el largo plazo.

### **1.5.2 MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad (Drucker, 1999). Estas ideas son:

1. Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.

2. Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.

3. Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.

4. Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de este programa que define una cultura organizacional planificada estratégicamente, significa que la alta dirección debe tener presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda la organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores. Drucker (1999) establece que el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", donde la "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y la "Eficacia" es "hacer las cosas correctas". Antes de hacer, hay que saber qué hacer.

El "*saber qué hacer*" surge de la planeación, sobre todo, de la estrategia desarrollada para enfrentar una realidad concreta (en este caso de tipo empresarial). Siguiendo el rastro a los orígenes de la palabra estrategia, tenemos que esta proviene del griego "*strategeia*", que significa arte o ciencia de ser General (militar). Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia (Drucker, 1993).

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a

lograr que la empresa alcance una posición competitiva, ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión (Drucker, 1954). El concepto de estrategia puede definirse desde dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia “es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión” (Drucker, 1993). En esta definición, la expresión programa implica el papel activo (conocido como planeación estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo” (Drucker, 1993). Desde esta definición, toda organización cuenta con una estrategia, aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Según Halten (1993), La dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (intuición/pericia) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: “Hacer lo que haga bien, y escoger a los



competidores que pueda derrotar” (Halten, 1993), es decir, el análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

Mintzberg (1987), desarrolla una definición diferenciada sobre la noción de estrategia en el desarrollo de una planeación empresarial. Para el autor la estrategia implica:

1. Plan o Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. Son hechos como *"adelantados"* de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
3. Maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor.
4. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
5. Posición: identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
6. Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Tanto David (1988) y Quinn (1985, 1993) definen que una planeación empresarial tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas, es decir, una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al *"gerente/estratega"* a coordinar los recursos de la organización hacia una posición *"única y viable"*, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. Aquí radica la esencia de Gerencia Empresarial.

Tenemos pues que lo estratégico en la planeación empresarial, para el presente caso, consiste en determinar los objetivos y metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas. Según Steiner (1985), la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que preceden la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. Como se puede apreciar, diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales de planeación, administración y gerencia estratégica, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

El concepto de planeación estratégica se centra principalmente en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistémico de las relaciones internas y externas de la organización
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.
- Definir el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones.

Teniendo presente la naturaleza práctica de la planeación estratégica, es necesario definir los diferentes enfoques que existen en

la aplicación de la misma, dentro de las cuales se seleccionaron la ascendente, descendente y a nivel dual, ya que, dadas las características de pyme de la empresa, pueden desarrollarse (una de ellas) con mayor pertinencia.

**Enfoque Ascendente:** Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación. La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

**Enfoque Descendente:** En este enfoque los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

**Enfoque a nivel dual:** La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización: ¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios? y ¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

Los enfoques de la planeación estratégica permiten definir la forma de consolidación de la hoja de ruta organizacional de la empresa, la cual puede tomar diferentes flujos y jerarquizaciones de construcción, dependiendo del devenir administrativo de la empresa. Se ha definido entonces un esquema teórico que permite establecer la importancia de la planeación estratégica en la organización, ya que permite definir objetivos claros que enmarcan una hoja de ruta productiva, administrativa y comercial de la empresa, pero además, definen la cultura organizacional de la misma, desarrollando una comunicación organizacional que permite validar esos objetivos desarrollados en el marco colectivo de la organización.

Según Morales (2002). “la comunicación interna tiene como función principal apoyar culturalmente el proyecto de la organización y aspectos fundamentales de la competitividad empresarial, al transmitir su cultura, su pensamiento estratégico, sus valores, sus mensajes”. Tenemos pues, que la comunicación organizacional, definida en función de la planeación estratégica, tiene como aspecto vital en la estructura propia de la organización, desarrollar un eficiente flujo comunicativo, entendiendo esto, en una efectiva, exacta y concreta salida y entrada de información, entre el círculo (empleados) productivo de la empresa, que permita, no solo desarrollar una mejora en sus procesos internos, sino consolidar una mayor productividad en la actividad económica de la empresa y por ende, consolidar la organización en el nicho de mercado al cual pertenezca.

Dentro de esta perspectiva, se puede afirmar que el comportamiento del empleado se da en un sistema social y productivo complejo. El comportamiento del empleado (B) según el psicólogo social Kurt Lewin (1990), depende de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente (E) que lo rodean, es decir,  $B=f(P, E)$ . Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente, más concretamente en el lugar de trabajo, las acciones del

empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue (Lewin, 1990).

En el seno de la organización se encuentra otro potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo: La Cultura Organizacional<sup>1</sup>. Ésta es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, la cual crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. La idea de cultura organizacional es un poco intangible, ya que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes, como el aire de un cuarto que envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura, influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Esta cultura organizacional se gesta en el marco de la comunicación que se desarrolla en el seno de la organización, comunicación formal e informal, además, desde las formas de interactuar de las diferentes áreas de trabajo. La comunicación en una esfera organizacional, debe entenderse como la base potencializadora para que una empresa alcance sus objetivos deseados, apoyándose en ella de manera estratégica, forjando que, desde su gestión interna, se promueva el mejoramiento de la organización. La comunicación, desde esta perspectiva, deja de ser un mero instrumento comunicativo, de expresión individual, para convertirse en el instrumento por el cual una organización puede potencializar su actividad, mejorar su atmosfera de procesos, y por ende, consolidar su propia cultura organizacional.

Joan Costa define la comunicación como “un proceso por el cual una fuente emisora influye sobre un sistema receptor a través de la manipulación de signos configurando mensajes y circulando éstos a través de determinados canales físicos” (Costa, 2000), es decir, somos

---

<sup>1</sup>Esta variable no será tratada a profundidad en la presente investigación, ya que desborda la intervención establecida en la empresa Colchones Primavera, pero se invita al lector curioso por los temas sistémicos de la Administración profundizar en el tema.

seres determinados por la comunicación, somos comunicación. Desde este enfoque, el objetivo del gerente o estratega de la organización, es consolidar una comunicación común que permita desarrollar y alcanzar unos objetivos de largo plazo, los cuales definen una cultura organizacional propia de la empresa, además, generan un proceso de planeación estratégica que determina sinergias de competitividad.

Dentro del marco teórico definido para el presente abordaje investigativo en la empresa Colchones Primavera, se revisaron un compendio de trabajos de investigación correlacionados con el tema en cuestión, lo cual permite definir una línea paralela entre lo que se busca y lo ya indagado por otros autores. Gonzalez (2003) establece en *“Planeación estratégica de la papelería PAPETESIS”*, una propuesta de planeación estratégica en una papelería reconocida de Tegucigalpa, la cual es de propiedad familiar, y está administrada por la misma familia.

Es importante la referencia de esta investigación en la medida que Colchones Primavera tiene la misma naturaleza familiar en los órganos de dirección, generando confrontaciones en el seno de la empresa, por motivaciones personales. Desde esta perspectiva, la planeación estratégica debe considerar la importancia de la despersonalización familiar de las órdenes o metas organizacionales, ya que las intersubjetividades familiares pueden disminuir los niveles de cumplimiento, en función de un vínculo indestructible como el familiar.

Romero, Cevallos & Martínez (2010), plantean en *“Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía SCRADY S.A.”*, la importancia de una previa planeación estratégica para determinar altos niveles de retorno en los procesos de inversión de la organización. Los autores demuestran como la disminución de la productividad marginal de la empresa, motivo de un plan de inversión en renovación de maquinarias, no es tanto fruto de la curva de aprendizaje de la nueva tecnología, sino por la falta de planificación, dado que no se tienen en cuenta los tiempos que conlleva una nueva practica productiva. La

planeación estratégica no solo genera objetivos y políticas institucionales en la empresa, sino que generan un conocimiento real de los procesos de la organización, con lo cual se debe lograr estimar tiempos y costos que toda renovación de maquinarias y nuevas prácticas de producción conlleven.

Suarez y Altahona (2009) desarrollan en *“Libro práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES”*, una guía metodológica para implementar políticas institucionales en la organización, que definan un plan de acción estratégico de la empresa en aras de aumentar la competitividad del sector, y de construir una visión empresarial de las denominadas MIPYMES. El análisis desarrollado en el documento permite definir la importancia de la planeación, como respuesta a mercados cada vez más competidos, estableciendo consumidores menos leales y más exigentes, haciendo imperativo que los empresarios estén enterados de las técnicas acerca de la planeación de sus actividades que les permita ser competitivos.

Sierra (2009) establece en *“Análisis de la situación de una pyme antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas, para generar una propuesta modelo aplicable a otras pymes del sector exportador cafetero”*, la importancia de la comunicación interna en una organización, tema que desborda un poco el objetivo de la investigación propuesta, pero que define un elemento fundamental, un flujo comunicacional eficiente en la organización, es producto de mecanismos institucionales planeados que así lo definan, lo cual genera una optimización de la gestión del trabajo en equipo. La planeación estratégica define un tipo de comunicación y cultura organizacional que genera sinergias productivas para el cumplimiento de dichas metas institucionales.

Vargas y Lozano (2010) elaboran en *“Guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso POLOINGSA”*, un

trabajo que guarda una estrecha relación con el problema de investigación propuesto, dado que plantean la necesidad de la planeación estratégica que se ha enfrentado a profundas problemáticas operacionales debido a factores externos, pero que al no tener un sistema de choque, desde la planeación, está afectando su permanencia en el mercado. Por medio de esta investigación se logra caracterizar la vitalidad de esta herramienta administrativa para una efectiva proyección operacional de largo plazo de cualquier organización, máxime en un mundo donde la competitividad y el valor agregado son las mejores herramientas de competencia.

Aguilera (2010) define en *“Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación”*, una relación causal que vitaliza aún más la planeación o direccionamiento estratégico de una organización. Aguilera (2010) sostiene que existe una relación positiva y causal entre el direccionamiento o planeación estratégica y el crecimiento empresarial de una organización, es decir, la dirección empresarial en función de una planeación bien definida, permite proyectar la vida útil de la empresa, además, permite fortalecer su posición dominante de mercado, dentro del marco de la competencia del sector. Aquí el papel central de esta planeación recae en el gerente, “planeador” por excelencia de la estructura organizacional de la empresa.

En última instancia, Aguilar (2017) establece en *“La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas”*, la necesidad primaria de la planeación estratégica en las empresas de carácter industrial, lo cual permite conservar un poder de competitividad, logrando tasas de crecimiento que dependen en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios y de la adopción de estrategias adecuadas. La producción industrial es por excelencia dinámica, por ende, sin una fuerte proyección operacional, vía planeación estratégica, estos cambios pueden derivar en pérdida de producción, pérdida de



comercialización, y en graves consecuencias operacionales de la empresa en su permanencia en el sector o mercado.

### 1.5.3 MARCO CONCEPTUAL

**Pyme:** abreviatura de Pequeñas y Medianas Empresas. La clasificación de empresas bajo el nombre de PYME, depende de cada país y su legislación, de conformidad con su entorno económico nacional y sus necesidades. En Colombia están reglamentadas según la Ley 590 de 2000. Su clasificación depende del número de empleados y del valor de los activos de la organización.

**Management:** es una práctica administrativa que permite definir los resultados que se esperan lograr en la empresa, y luego organizar los recursos de la compañía a fin de obtener dichos resultados. El management eficaz debe partir de la realidad, y no solamente de los supuestos, las creencias o las intenciones de los dirigentes como ha sido hasta ahora. Desde este enfoque, si no se estimula la participación y el reconocimiento, si no se estimula el desarrollo de las personas, la empresa perderá competitividad.

**Comunicación Organizacional:** proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. La comunicación organizacional es un proceso de mensajes que desarrolla un determinado grupo de personas, el cual se mantiene en constante cambio, pero a su vez conservando su esencia identificativa; esto se ajusta de acuerdo a la evolución de la organización (Fernández y Dahnke, 1986).

Cuando se habla de un grupo de personas, se infiere que es un sistema que según los mismos autores “está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos” (Fernández y Dahnke, 1986). La comunicación organizacional es entonces, una herramienta que no sólo permite un

intercambio de mensajes, sino también conocer y orientar la forma de trabajar de los empleados; evaluar su desempeño y por ende su productividad, al mismo tiempo, ayuda a direccionar al equipo hacia los objetivos de la empresa para que ésta a su vez cumpla con sus metas.

**Flujos de Comunicación:** Hace referencia a la dirección en la que fluye la comunicación en una empresa; se divide en dos: *flujos formales* y *flujos informales*. Según Morales, Páez, Kornblit y Asún (2002), “los flujos formales son más comunes en las organizaciones” y existen tres tipos, comunicación descendente: la información fluye hacia abajo desde la jerarquía de la organización; por otro lado, la comunicación ascendente: comunicación que va “empleados – directivos”, completamente inversa a la mencionada anteriormente, y por último cabe resaltar la comunicación horizontal, que como afirma Morales (2002) “Es la información entre grupos de trabajo, personas que están en el mismo nivel jerárquico”, es decir, miembros que trabajan en una misma área o departamento de la organización.

Los flujos informales son más conocidos como la comunicación por rumores, los cuales surgen por la necesidad de comunicación que tiene la organización. Los rumores no tienen una dirección y su información es incompleta, y se maximizan cuando no existen políticas institucionales que canalicen dicho proceso comunicativo organizacional.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

El desarrollo de la presente investigación está consagrado en dos fases que componen el cuerpo metodológico, las cuales son: Diagnóstico y Recomendaciones Prácticas (estas deben permitir un efectivo mejoramiento en la planeación estratégica de Colchones Primavera). Con el respectivo cumplimiento de cada una de las dos fases metodológicas, se pretende consumir los objetivos propuestos

en la investigación; los cuales sintetizan las diferentes actividades a desarrollar.

El diagnóstico de la planeación estratégica en una organización es una herramienta clave, que permite examinar el funcionamiento y proyección operacional futura de una empresa; a través del cual se logra definir el porqué de la situación actual de la organización, y es a partir del estado presente como se logra establecer las posibles mejoras que den fin a las dificultades que se estén presentando. Tal y como afirma Chaves (1988), “Diagnóstico es un elemento de vital importancia para preparar el camino del cambio y para apoyar todo el proceso al interior de la organización”.

La recolección de información para el diagnóstico de la planeación estratégica es mixto, es decir, que se realiza de forma cualitativa y cuantitativa (González y Hernández, 2003). “Una de las características más importantes de las técnicas cualitativas de investigación es que procuran captar el sentido que las personas dan a sus actos, a sus ideas, y al mundo que les rodea”; a diferencia de la investigación cuantitativa que “es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos/información y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico (Yanhaas, 2003, pág.1)”.

La parte cualitativa de la intervención metodológica corresponde a la observación directa que se realiza sobre el flujo comunicacional en Colchones Primavera, comunicación entre los individuos, pero además entre las áreas de trabajo, tratando de develar los circuitos rotos de dicha comunicación; esto implica una inmersión minuciosa en la organización, caracterizando las formas espontaneas o planificadas de la actividad en el proceso productivo. Se da un papel vital a la observación, ya que se cuenta con un compendio teórico que permite definir el grado de planificación estratégica de la empresa, por ende, el papel del investigador es fundamental en dicha intervención.

Por otro lado, el desarrollo cuantitativo de la metodología se realiza a través de un análisis de objetivos/resultados de cada una de las áreas definidas: Administrativas, Finanzas/Contabilidad y Producción/Operaciones, lo cual define el grado de pragmatismo o no de la compañía en el cumplimiento de metas, o la no existencia de metas previas al ejercicio productivo. Se analizó igualmente la pertinencia de todo el cuerpo institucional que define los objetivos empresariales de Colchones Primavera, estableciendo un sentido real y práctico de dicha dimensión institucional en la proyección operacional de largo plazo de la empresa. Desde el análisis de estas dos líneas se desarrollará una estrategia de planeación de largo plazo de la compañía, en función igualmente de las problemáticas externas repetitivas a las que viene sometida la organización.

Como se ha definido, el papel de la observación es fundamental en el desarrollo de una estrategia de planificación en la empresa Colchones Primavera, por ende, se define concretamente los diferentes enfoques de una observación. La observación, según Ruiz (2003) “es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma”, en donde se observa cada una de las claves posibles que permite interpretar los comportamientos, conductas y acciones sin ningún tipo de interferencia, modificación o manipulación, permitiendo que la observación se dé por vía natural y fluida.

Desde lo anterior, Muñoz (1998) define cuatro tipos de observación:

**Observación Directa:** es la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presente, a fin de contemplar todos los aspectos de sus comportamientos y características dentro de ese campo.

**Observación Indirecta** es la inspección de un fenómeno sin entrar en contacto directo con él, sino tratándolo a través de

métodos específicos que permitan hacer las observaciones pertinentes de sus características y comportamientos.

**Observación Oculta:** cuando por la necesidad de la investigación se requiere que el observador permanezca oculto y observe el fenómeno sin que sea notada su presencia, se dice que se trata de una observación oculta. Pretende inspeccionar que la presencia del investigador pueda influir ni hacer variar la conducta y características propias del objeto en estudio.

**Observación Participativa:** es cuando el observador tiene la oportunidad de formar parte del fenómeno estudiado por observación no participativa es aquella en que el observador evita participar en el fenómeno a fin de no impactar su conducta, características y desenvolvimiento.

En el presente trabajo se utilizó el método de observación directa, pues se considera el más oportuno para desarrollar en Colchones Primavera; ya que el espacio y el número de empleados de planta con el que se cuenta así lo permiten. Este proceso se realiza con el fin de recolectar información suficiente en cuanto a las características organizacionales de trabajo armónico, en función de metas concretas. Según los datos recolectados a través del diagnóstico de la planeación estratégica en Colchones Primavera, se evalúa la temática abordada a lo largo de esta investigación con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de cada una de las categorías establecidas, y así aportar recomendaciones en cuanto a posibles mejoras que se puedan realizar en esta empresa.

La interpretación de la información está guiada por los criterios de observación obtenidos y las sugerencias tienen en consideración los resultados obtenidos, y todo el compendio teórico que se logró consolidar a lo largo de la presente investigación. Con la presente metodología se garantiza el cumplimiento de los objetivos de la investigación, y permite consolidar una gran herramienta práctica para la empresa Colchones Primavera en el propósito de desarrollar

elementos institucionales que definen objetivos operacionales de largo plazo, consolidando una agenda sólida de planeación estratégica desde una perspectiva real, concreta, y no solo como objetivos semánticos que simplemente cuelgan de paredes, mientras la realidad productiva, administrativa y comercial deambula desde la improvisación, agendas externas, y la no existencia de una asignación establecida desde lineamientos endógenos de los estrategas, de la planeación estratégica.

### 1.6.1 TIPO DE ESTUDIO

*Analítico-Práctico:* La investigación tiene como objetivo desarrollar las bases de una planeación estratégica en la empresa Colchones Primavera, la cual permite una proyección operacional real de largo plazo en el mercado específico de la organización. Desde esta perspectiva, el estudio se centra en la empresa, la cual se analiza desde un problema específico, realizando un diagnóstico a la luz de la realidad analizada, y desde los lineamientos teóricos sobre el tema que permiten realizar juicios de valor sobre la situación encontrada, respecto a la planeación estratégica, el cual es el tema de estudio.

### 1.6.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Fuentes primarias.** Para el acceso a información sobre la empresa se desarrollarán conversaciones informales<sup>2</sup> con directivos y empleados de forma aleatoria, estableciendo el flujo de la comunicación a partir de un ambiente cordial que permita conocer sobre las políticas institucionales que definen la agenda productiva de la empresa. Se consulta sobre información correspondiente a las áreas administrativas,

---

<sup>2</sup> La información recolectada fue a partir de conversaciones informales por el contenido privado de la compañía.

contables y productivas, con el fin de dimensionar el grado de correlación armónica que exista entre estas; sistematizando esta información, se construirá las políticas institucionales más pertinentes a la empresa, en función de los resultados que la matriz DOFA establezca.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el Internet hoy en día, y las facilidades prácticas de búsqueda que ofrecen determinados buscadores que operan en la red, se hará uso de éste para localizar análisis y vivencias empresariales que se vinculen con el tema y permitan definir una agenda común con experiencias positivas en otras. Igualmente se hará uso de todo el compendio de recursos bibliográficos obtenidos en la carrera de Comercio Internacional, y por justas razones, de todos los conocimientos adquiridos en el largo devenir de la vida universitaria.

**Fuentes secundarias.** La técnica utilizada para la recolección de información se establecerá desde dos categorías. Para el acceso a información teórica y conceptual sobre el tema en cuestión, se acudirá a centros de información especializados como son las Bibliotecas, para lo cual Cali ofrece una aceptable oferta de estos espacios del pensamiento. La técnica será conseguir la mayoría de textos posibles que más se vinculen al tema en cuestión, principalmente del autor Peter Drucker, que desde luego es quien más se acerca al problema de investigación aquí planteado, realizando seguidamente una lectura analítica de los textos, obteniendo la información más relevante de cada texto leído y analizado.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE COLCHONES PRIMAVERA**

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica, el cual permite caracterizar oportunidades y amenazas para la organización dentro del espacio total de su entorno. Este

ejercicio permite contrarrestar (o por lo menos visualizar) todos los factores nocivos que puedan generar externalidades negativas en la empresa; pero así mismo permite aprovechar aquellas oportunidades que pueden conllevar a un mayor posicionamiento de la misma en el mercado al cual atiende.

El análisis del entorno trata de enfocar cuál es la situación actual del medio ambiente (entorno) y como podría llegar a presentarse en el futuro, identificando las implicaciones que en el comportamiento de la empresa se pueden deducir de dicha evaluación (Pérez, 2005). Entendiendo la dimensión de un análisis del entorno, se presentarán las variables económicas, político-legales, sociales, culturales y tecnológicas más importantes, entendiendo por importantes la afectación directa de éstas variables en el posicionamiento de Colchones Primavera en su nicho de mercado.

## **2.1 Entorno Económico**

Si bien Colombia en términos de crecimiento se encuentra por un camino rodeado de cifras alentadoras (respecto a los países desarrollados), hay asuntos que deben abordarse con serenidad y evaluarse con una mayor profundidad para evitar que lo que parece ser un buen momento de la economía se convierta en el comienzo de una recesión económica (Portafolio, Febrero 22/2019), o quizás, una crisis no solo económica sino financiera; estas preocupaciones son tomadas en cinco puntos clave en un artículo que publico ANIF (2019) y data del mes de Marzo del presente año reflejando sus expectativas, o por lo menos la percepción que tienen algunas de las entidades financieras más representativas de nuestro país.

Según ANIF (2019), en el 2019 se presentaron grandes valorizaciones en los mercados accionarios de economías emergentes, lo cual parece aislarlas un poco de las turbulencias en las que se



mueven las grandes economías desarrolladas; sin embargo, aunque el crecimiento económico colombiano es sostenido y estable (6% al 2018), no se puede desconocer la existencia de externalidades negativas que amenazan no solo el crecimiento de corto plazo sino también la sostenibilidad de la economía como tal.

## **2.2 Entorno Político**

Colombia es un estado social de derecho, lo cual institucionaliza formas democráticas de participación ciudadana. Es un estado constituido por tres ramas de poder público, el legislativo, judicial y ejecutivo, el cual a pesar de grandes choques de trenes políticos, se ha sostenido a lo largo de la historia republicana. Actualmente el presidente de la república es Iván Duque Márquez.

Dentro de los aspectos más relevantes del entorno político colombiano está la puesta en marcha de la ley de tierras y reparación de víctimas, luego de la firma del proceso de paz con la guerrilla FARC-EP, la cual pretende generar una dinámica de paz en el territorio nacional, acabando con un conflicto que tiene más de cincuenta años, sin permitir generar mayores índices de certidumbre social y económica, y llevando al país a un colapso humanitario por la cantidad de víctimas y desplazados que produce el conflicto.

En materia política Colombia goza de una gran estabilidad, a pesar del gran desprestigio que la práctica política está jugando en el país, esto producto de los altos niveles de corrupción en el Estado y con los permanentes lazos que la clase dirigente tuvo y tiene con el paramilitarismo y el narcotráfico.

A pesar de este clima político, las empresas gozan de una gran estabilidad jurídica, explicado por el aumento constante de la IED, y el primer lugar en Latinoamérica y el quinto en el mundo por proteger a

los inversionistas (Proexport, 2018). Esto hace que las empresas nacionales y extranjeras tengan una gran seguridad jurídico-legal, lo cual es importante en los procesos de inversión, y en las proyecciones operacionales de largo plazo.

### **2.3 Entorno Jurídico-Legal**

En cuanto a la estructura legal de la industria colchonera, en Colombia se rigen por la resolución 1842 expedida por el anterior ministerio de la protección social (2009), la cual dicta los estándares básicos de calidad en la producción, entendiendo la importancia de la salubridad en la producción de Colchones y derivados. Esta resolución pretende acabar con la informalidad en la industria colchonera, generando una estructura normativa que controla y penaliza la violación de los ítems descritos. Colchones Primavera cumple a cabalidad con la norma, pero ha presentado inconvenientes por los problemas de inundación de su planta maquiladora principal, lo que ha conducido a importar ciertos elementos esenciales en la producción de colchones y colchonetas, dado que bajo las actuales circunstancias la normatividad le impide producir.

Existen dos elementos político legales que han dado mayor vigor a la industria nacional; uno es la reforma tributaria (2018) la cual da estímulos a la producción industrial, y exenciones de impuestos al sector de las pymes (Colchones Primavera), además, MinComercio, a través de Bancoldex, ha generado una cuenta denominada “Innova”, la cual está destinada a apoyar las pymes con financiación no reembolsable en procesos de aumento de competitividad, dando prioridad a las pymes que ya cuenten con una capacidad instalada y necesiten mejorar su estructura productiva. Estos escenarios del entorno político-legal brindan grandes expectativas de operatividad de largo plazo para Colchones Primavera, ya que existe un marco institucional de incentivos que posibilitan su renovación organizacional.

## 2.4 Entorno Social

Colombia es un país con un desequilibrio social de base, ya que por ejemplo, desde el 2012 al 2019 se tuvo una tasa de crecimiento económico promedio del 4%, pero a su vez, la pobreza y la indigencia aumentaron en un 5% (DANE, 2019), no sin mencionar que el país tiene el segundo peor Gini del mundo, es decir, la segunda peor distribución de riqueza del planeta, lo cual da atisbos que el crecimiento nacional es totalmente desequilibrado, y que el desarrollo no tiene un efecto directo sobre la totalidad de los habitantes del país.

La distribución de riqueza y el desarrollo social es sin lugar a dudas la mayor deuda histórica del país con su población, ya que mecanismos perversos de concentración de riqueza no han permitido desarrollar un mayor capital humano y social en su población, condición básica para el desarrollo económico y social de cualquier nación, más en una estructura productiva donde la generación de conocimientos y tecnología son el principal capital en la estructura económica.

A pesar de lo anterior, la clase media en Colombia ha venido jugando un papel vital en esta nueva dinámica social del país, ya que el proceso acelerado de urbanización de las ciudades ha generado una clase media más boyante que ha jalonado el consumo con gran proporción, sobre todo, que jalona el consumo sobre bienes que trascienden los de la canasta familiar, y los dirige a bienes de confort, de los cuales, los colchones y sus derivados hacen gran presencia.

Siguiendo con datos del entorno social colombiano, el país cuenta con la institucionalización de un salario mínimo legal vigente (SMLV), el cual está en \$980.657 mensuales (2020), salario que en términos reales es de los más bajos de Latinoamérica, lo cual ha generado

grandes discusiones internas por la forma en que se calcula dicho monto salarial.

El cubrimiento en salud es casi universal (DANE, 2020), aunque con fuertes barreras al acceso real del servicio. El nivel de alfabetización es de 92% y existen proyectos ambiciosos del actual gobierno por otorgar un millón de viviendas a la población más vulnerable.

Dentro de la población total, es la clase media la que mayor importancia tiene para Colchones Primavera, ya que es la estructura social que mayor proporción marginal a consumir tienen sobre bienes de confort, es decir, son la muestra poblacional que mayor afectación deriva en el comportamiento de la demanda de Colchones y derivados. Desde esta perspectiva, y dado la importancia que la clase media está teniendo en Colombia, es importante presentar el aumento del consumo de bienes de confort y las expectativas que tienen los individuos en cuanto a su nivel de vida.

Considerando que la disponibilidad de bienes y servicios que tienen los hogares se asocia con su calidad de vida, el país ha dado cambios importantes en la posesión de algunos de ellos, como el computador, que pasó de 29,6% en 2010 a 53,9% en 2018. La televisión por suscripción aumentó 1,5 puntos porcentuales, pasando de 50% en el año 2018 a 51,5% en 2019. El televisor a color, que en 2010 era mencionado por el 90,4% de los hogares, pasa al 99,3% en 2019. La máquina lavadora de ropa, reportada por el 45,5% de los hogares en 2010, aumentó a 68,9% en 2019 (Dane, 2019). Esto describe la importancia que los bienes de confort representan en el consumo de los hogares, de los cuales los Colchones y derivados hacen parte.

El panorama social en Colombia es positivo, con problemáticas concretas, dentro de las cuales, sanar la herida social que genera el

conflicto armado y fomentar el desarrollo social para la población históricamente segregada del país, deben ser las principales. A pesar de esto, Colchones Primavera encuentra una clase media boyante y en crecimiento, la cual permite generar expectativas positivas en la operación de la empresa, teniendo en cuenta que este tipo de productos (colchones y derivados) se focalizan en este rango poblacional.

## **2.5 Entorno Cultural**

La cultura es otra dimensión importante en el análisis del entorno de las organizaciones. El estudio de las variables que conforman este entorno implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas (Pérez, 2005). Su importancia es tal en la época actual que muchos proyectos considerados inicialmente como exitosos fracasan si no se comprenden, aprecian o analizan los valores y el comportamiento de la población que circunda a la organización, bien sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o simplemente vecino (Pérez, 2005).

Desde esta perspectiva, no cabe duda que lo que llamamos cultura colombiana son una serie de manifestaciones que forman parte del estilo común de vida que caracteriza a los habitantes del país y donde se evidencia claramente la influencia de los elementos indígena, europeo y africano, tras un largo proceso de mestizaje que da origen al hombre colombiano de hoy, que tiene como sello de su identidad la diversidad hoy valorada en todo el mundo (Gómez, 2011).

Sería pretencioso desarrollar rasgos culturales del “ser colombiano” en un breve análisis, lo que se pretende es describir el principal elemento cultural que genera externalidades positivas en la producción y demanda de colchones y derivados en Colombia.

Según Fenalco (2019), los altos niveles de inseguridad llevaron al consumidor a invertir en su propio bienestar y en productos que le generen comodidad, como los colchones. Además de esto, la vida familiar, que en el pasado se desarrollaba en la sala o el comedor de la casa, migró hacia la alcoba. Este cambio contextual de la vida en sociedad, de la vida familiar y del desarrollo personal genera una demanda sobre bienes que generan un estado de bienestar, de confort, y los colchones y derivados juegan un papel importante en este nuevo espacio de desenvolvimiento personal. Dadas estas características, Colchones Spring, una de las marcas más representativas del país, tiene el siguiente lema institucional:

*"Hoy, la gente tiene horarios de trabajo muy largos. Llega extenuada de trabajar y se dirige directamente a la cama a descansar. Por eso, la vida familiar se desenvuelve en el colchón. Allí juegan los niños, se ve televisión en familia y hasta se consumen los alimentos"* (www.colchonesspring.com; 2019)

La sociedad colombiana ha tenido históricamente como patrón de referencia la familia, la importancia del vínculo familiar y la continua interacción entre los miembros del núcleo familiar; dadas estas características, y los peligros que ha traído el narcotráfico, el conflicto armado, la inseguridad urbana, entre otros, la vivienda, pero sobre todo el cuarto ha entrado a jugar un papel fundamental en el día a día del colombiano, sobre todo de la clase media, por lo tanto desarrollar productos ortopédicos, los cuales generan una sensación de confort y seguridad, se han convertido en bienes de amplia demanda, lo cual genera expectativas positivas en cuanto a la consolidación de patrones culturales que posibilitan la ampliación de la demanda de colchones y derivados.

## **2.6 Entorno Tecnológico**

Descansar es asunto serio, dado que un tercio de nuestra vida transcurre durante el sueño. Por lo tanto, la producción de colchones y derivados no solo debe tener altos niveles de salubridad e higiene en la producción, sino contar con altos niveles de tecnología en la elaboración, dado que nuevos desarrollos ortopédicos permiten generar productos más confiables para la salud, que brinden comodidad y estado de bienestar a sus compradores.

El desarrollo tecnológico en la producción de colchones y derivados ha tenido avances insospechados, esto ha permitido que empresas norteamericanas (americana de colchones, Sprint, etc.) tengan fuerte presencia en el mercado mundial, dado que han desarrollado productos especializados para todo tipo de exigencias ortopédicas, las cuales han tenido gran impacto, debido al gran estrés del mundo moderno, y un colchón personalizado permite generar el descanso y la recuperación física del comprador.

Igualmente, el desarrollo tecnológico ha estado en función de nuevas exigencias médicas, dado que las salas de hospitalización demandan colchones con características más especializadas, las cuales deben producirse en función de conocimientos específicos, por lo que el desarrollo tecnológico más que en maquinaria está en conocimiento, priorizando entonces la capacitación para el éxito de este mercado.

Colchones Primavera cuenta con la maquinaria necesaria para producir su portafolio de oferta, Se cumple con la norma que regula la producción en Colombia (resolución 1842/2009) y se cuenta con la certificación ICONTEC 2009. La problemática tecnológica deriva en una mayor capacitación de los operarios, ya que el proceso de tecnificación tan acelerado de estos bienes, ha hecho que se pase de una práctica artesanal a una industrial en muy poco tiempo, no permitiendo desarrollar competencias explícitas y tácitas en los operarios, lo cual

genera una curva de aprendizaje estacionaria, y con ello, un alto grado de ineficiencia.

Dadas estas características, el avance tecnológico en la producción de colchones, está en la capacitación y en la generación de conocimiento explícito, que permita generación de conocimiento endógeno a la empresa, desarrollando productos especializados para su estructura de demanda, ya que solo de esta forma, se puede posicionar en un mercado tan competido, especializado y con altos niveles de desarrollo tecnológico.

## **2.7 Entorno Ambiental**

Las variables del entorno ambiental influyen en el sector colchonero de manera importante, ya que se tiene en la actualidad un inmenso valor y tendencia hacia la producción autosostenible, que genere el menor impacto posible en los ecosistemas y el medio ambiente en general. El espacio normativo sobre la producción de colchones en Colombia, está generando leyes, reglamentos, determinando procesos y procedimientos para su controlar el proceso de producción.

El nuevo marco normativo que regula la industria colchonera muestra como la mentalidad del gobierno y del consumidor han evolucionado. Debido a ello se crean consumidores verdes o consumidores ambientales. Estos se preocupan por el costo de los productos en el mercado actual, pero no solo por los costos de producción y de venta, sino principalmente por el costo ambiental que generan los productos y servicios y adquieren y que hasta ahora ninguna empresa había tomado en cuenta, por lo que en la actualidad los clientes y consumidores están empezando a adquirir productos o servicios que tomen en cuenta este costo ambiental para así realizar una compra inteligente que no dañe el medio ambiente.



A continuación, se presenta a manera de resumen las principales variables de cada uno de los entornos descritos, lo cual define un contexto de impacto macro ambiental para la empresa Colchones Primavera.

**Matriz 1. Resumen de Análisis Externo.**

<b>Variables (E. Económico)</b>	<b>A/ O</b>	<b>AM</b>	<b>A m</b>	<b>OM</b>	<b>O m</b>
Crecimiento del PIB (Total y Per cápita) a nivel general.	O			X	
Crecimiento de la actividad económica.	A		X		
Distribución de los ingresos de la población.	A		X		
Tendencia general de precios.	A		X		
Nivel de ahorro y de inversión en la población.	O			X	
Comportamiento de la economía colombiana.	O				X
Finanzas públicas en Colombia, considerando los ingresos y egresos de gobierno, la política de inversión y gasto público, así como la situación de déficit y superávit.	O			X	
Mercado de capitales y mercado financiero.	O				X
Tendencia de la economía mundial.	A	X			
<b>Variables (E. Político)</b>	<b>A/ O</b>	<b>AM</b>	<b>A m</b>	<b>OM</b>	<b>O m</b>

Política a nivel regional y nacional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.	O			X	
Caracterización de la estabilidad política del actual sistema democrático.	O			X	
<b>Variables (E. Político)</b>	<b>A/ O</b>	<b>AM</b>	<b>A m</b>	<b>OM</b>	<b>O m</b>
Políticas institucionales del estado, que de alguna manera tienen que ver con las actividades de la empresa.	O			X	
Relaciones de poder establecidas por grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, ubicando a la empresa en un contexto.	A		X		
Los gremios y grupos de presión, que influyen en las actividades de la empresa.	O			X	
Conflicto armado	A		X		
Internacionalización de la economía (TLC's).	O			X	
<b>Variables (E. Jurídico-Legal)</b>	<b>A/ O</b>	<b>AM</b>	<b>A m</b>	<b>OM</b>	<b>O m</b>
Constitución Nacional.	O			X	
Legislación Comercial.	O				X
Legislación Laboral.	O				X
Legislación Fiscal.	A		X		
Legislación Especial (salubridad).	A		X		
<b>Variables (E. Social)</b>	<b>A/ O</b>	<b>AM</b>	<b>A m</b>	<b>OM</b>	<b>O m</b>
Composición social de la población colombiana (principalmente de la demanda potencial).	O			X	

Tendencia del mercado laboral.	A		X		
Situación social y perspectivas de desarrollo social.	O				X
Política social gubernamental a nivel nacional.	O				X
Inseguridad.	A	X			
Miseria y Pobreza.	A	X			
Tendencias en el subempleo.	A		X		
Tasa de desempleo.	A	X			
<b>Variables (E. Cultural)</b>	A/ O	AM	A m	OM	O m
Características de la cultura nacional.	O			X	
Valores, normas y gustos de los colombianos.	O			X	
Núcleo familiar.	O				X
Patrones de consumo.	O			X	
<b>Variables (E. Tecnológico)</b>	A/ O	AM	A m	OM	O m
Tecnologías disponibles en el mercado.	O				X
Tendencias del desarrollo tecnológico.	O			X	
Tecnología utilizada y nivel de Desarrollo Tecnológico.	O				X
Desarrollo tecnológico de maquinaria especializada (fileteadoras).	O			X	
Innovación de procesos.	O				X
Mano de obra calificada.	O			X	
Mano de obra no calificada.	O				X
<b>Variables (E. Demográfico)</b>	A/ O	AM	A m	OM	O m
Población económicamente activa	A	X			
Tasa de crecimiento de la población	O				X

Población empleada	O				X
Población desempleada	A	X			
Población en edad de trabajar (18-65 años)	O				X
<b>Variables (E. Ambiental)</b>	<b>A/ O</b>	<b>AM</b>	<b>A m</b>	<b>OM</b>	<b>O m</b>
Incidencia en las leyes y reglamentos	O			X	
Características de las instalaciones donde se ubica la empresa	A	X			
Determinación de efectos ambientales	A	X			
Políticas de reciclaje	O				X
Campañas ecológicas	O				X
Tendencia al ecologismo	O				X

Fuente: Construcción propia. 2020.

### 3. ANALISIS DEL SECTOR DE COLCHONES PRIMAVERA

#### 3.1 Análisis Sectorial

##### 3.1.1 Historia de la industria Colchonera

Durante los años posteriores a la crisis de 1999 en Colombia, el sector de los colchones venía cayendo de forma rápida (Dane, 2019) en el caso particular de Colchones Primavera, se experimentó una mediana caída en las ventas de colchones de lujo principalmente. Las dificultades financieras obligaron a la empresa a buscar oportunidades comerciales con mayor grado de masificación, reactivando el mercado local para el 2004, y aumentando sus ventas en un 25% con respecto al año 2002, debido a este proceso interno (y otras variables de orden familiar), se frenaron las gestiones de internacionalización de la

compañía. Dichas gestiones se venían realizando en busca de nuevos mercados que pudieran reactivar el negocio.

Este crecimiento fue para todo el sector colchonero. Los principales actores del sector colchonero Americana de Colchones y Colchones Spring crecieron en cifras cercanas al 20% mientras que la economía colombiana crecía a un ritmo del 1,5%. El auge del sector fue debido en gran parte a los cambios en la percepción y el concepto del producto que tenían los consumidores, quienes antes veían los colchones como un activo fijo eterno e, incluso, heredable.

Gracias a estrategias publicitarias y a noticias sobre la importancia de los colchones para la salud, la comodidad y las condiciones higiénicas, comenzaron a entender la importancia de renovar los colchones periódicamente (cada 5 o 7 años, según el gerente de Colchones Primavera) y comprar colchones de buena calidad. Rodrigo Trujillo, gerente general de la firma Colchones Comodísimos explica que: “Si bien un colchón que esté bien hecho puede durar mucho tiempo, por higiene debe ser renovado entre cinco y siete años máximo. Lo que ocurre es que cuando el sudor penetra el colchón se forman hongos, bacterias que no se ven, pero que ahí están. El clima colombiano en general es muy húmedo, lo que hace que proliferen más estos factores.” (Revista Cambio, 2018).

Sobre este aspecto es importante resaltar la tarea realizada por Fenalco (2018), junto con las principales marcas de colchones del país, tales como: Spring, Dormi Luna, Comodísimos, El Dorado, Romance Relax y Americana de Colchones (Colchones Primavera también apoyo el proceso desde un ámbito local), quienes emprendieron una dura campaña contra fábricas clandestinas de colchones donde mostraban la manera como rellenaban colchones con toda clase de materiales y desechos para luego ser vendidos en el mercado como nuevos. Estas fábricas fueron mostradas por televisión con el fin de que los colombianos tomaran conciencia de los problemas que estos colchones

provocaban. Fue así como las principales marcas se pusieron de acuerdo para reactivar el comité de colchoneros en el Icontec con el fin de normalizar los procedimientos y procesos.

A todo esto, se le sumaron los cambios en la sociedad. Por un lado, los altos niveles de inseguridad llevaron al consumidor a invertir en su propio bienestar y en productos que le generaran comodidad, como los colchones. Además, la vida familiar, que en el pasado se desarrollaba en la sala o el comedor de la casa, migró hacia la alcoba.

### **3.1.2 Actualidad del sector**

El crecimiento de la economía para el año 2018 fue un récord histórico, y en el caso de la industria colchonera, también se presentaron crecimientos importantes. Un estudio reciente de la firma Datexco, contratado por Fenalco (2018), demuestra que el 70% de los encuestados expresó su intención de cambiar al menos un colchón. En Bogotá (según la encuesta), esta cifra asciende al 75%. Este crecimiento se dio gracias a la reactivación del sector de la construcción tanto en vivienda como en hoteles, las inversiones extranjeras apoyadas en una imagen segura y prometedora para Colombia y la expansión de las grandes superficies.<sup>3</sup>

Además, como ya se ha mencionado, hoy se ve un consumidor más maduro y canales que cada día amplían sus ofertas y les dan más espacio a los colchones como las grandes superficies, por un lado, y la Red de Micro-Almacenes de electrodomésticos y colchones que masifican del centro a la periferia la oferta de este tipo de productos. En ambos casos, el hecho de que el producto esté amarrado a créditos de fácil manejo, también ha hecho que se dinamice la categoría y el producto esté llegando a más hogares.

---

<sup>3</sup>Artículo revista Dinero, Colchones, a buen ritmo. Diciembre 10 de 2010. Link: [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=40190](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=40190)

Actualmente se han iniciado nuevos proyectos en el sector, se trata del lanzamiento de la marca First Mattress, a cuya planta, ubicada en Tenjo (MinComercio, 2019), se le inyectaron más de un millón de euros en reconversión tecnológica. Por su parte, Colchones Comodísimos, empresa paisa que le ha apostado su crecimiento con su propia red de distribución que hoy asciende a 78 tiendas en todo el país, de las cuales 19 están en Medellín donde concentra buena parte de su operación, y 12 más en Bogotá. La expansión del mercado y la dura competencia los ha llevado a invertir más de \$5.000 millones de pesos en nuevas tecnologías en su planta de Medellín, que cuenta con 18.000 M2.

Sin embargo, estos nuevos proyectos, así como la dinámica de crecimiento que experimenta el sector en general, pueden verse empañadas por los rezagos de la crisis mundial, que ya tiene encendidas las alarmas y la industria está a la expectativa pues ya se sienten los primeros síntomas de lo que consideran una "exagerada represión" de la demanda. Por ahora, el 60% del mercado de los colchones sigue estando en manos de los fabricantes informales, mientras se espera que el Gobierno haga obligatoria la exigencia de la norma técnica para su fabricación.

En Colombia actualmente, el principal jugador de colchones es Colchones Spring, con ventas cercanas a los \$52.000 millones, en el 2019. Luego vienen Americana de Colchones, con más de \$26.000 millones en ventas, y El Dorado con cerca de \$12.000 millones. Por su parte, Serta y Simmons tienen un mercado menor porque su estrategia comercial se concentra en nichos altos. En el caso de Serta, los precios de sus colchones varían entre los \$2'000.000 y los \$9'000.000, mientras que Simmons oscila entre \$600.000 y \$3'600.000. Además, Colombia se está convirtiendo en el eje de la expansión de Serta en América del Sur. Su operación radica en traer materia prima del exterior y ensamblar las unidades con mano de obra nacional. Colombia fue el

primer mercado al que llegaron en América del Sur, con el modelo de franquicias, hace 5 años y luego avanzaron a Brasil y Argentina. Por su parte, Colchones Spring le inyectó a su nueva planta de Cota US\$7 millones como parte de un proceso de expansión, que este año se verá reflejado en un crecimiento del 40% en sus ventas”.

Respecto a los movimientos que está realizando la competencia, Colchones Primavera ha respondido iniciando una expansión mediante franquicias en otras ciudades del país y a futuro busca establecer un punto de venta con las mismas características en Estados Unidos aprovechando el TLC vigente. Todo este proceso se ha visto empañado por la ausencia de un plan estratégico organizacional, que permita definir líneas corporativas concretas y estratégicas, estableciendo que uno de los principales obstáculos para la expansión operativa y comercial de la compañía es su estructura interna, y la ausencia de políticas organizacionales de largo plazo.

### **3.2 ANÁLISIS DE VENTAS DEL SECTOR**

Los colchones fabricados por la empresa buscan satisfacer plenamente las necesidades de los clientes. Por esto, tienen una amplia variedad de productos que se adaptan a los diferentes gustos de sus clientes según las características específicas que busquen. Existen cuatro características básicas que determinan los tipos de colchones:

- **ORTOPÉDICOS:** estructura interna en acero de alto carbono y resortes calibre 12.5.
- **ERGONÓMICOS:** se adaptan perfectamente a la conformación anatómica del cuerpo, gracias a los elementos utilizados en su relleno.
- **ANTIALERGICOS:** las materias primas empleadas son naturales y de óptima calidad, no son recicladas; siendo evaluados permanentemente bajo los más estrictos controles de producción.



- DE ALTA DURABILIDAD: han sido diseñados para durar en el tiempo sin perder su forma y confort.

Los colchones se dividen en 2 líneas principales:

- Línea Hogar
- Línea Institucional

Cada línea tiene diferentes referencias y medidas con características específicas que hacen posible la elección por parte del cliente del colchón que más se adapte a sus necesidades (el portafolio de Colchones Primavera guarda una estrecha semejanza con la línea ofertada por Colchones El Dorado, dado que, según el gerente de Colchones Primavera, esta empresa ha sido siempre su referencia de diseño en los productos).

Teniendo en cuenta las diferentes referencias de los colchones y sus características, las ventas de la empresa se estiman en 500 unidades mensuales para el año 2018 (información del área de operaciones de Colchones Ducal, 2019), mencionando igualmente, por parte de las directivas, el histórico de ventas de la compañía, con lo cual se puede establecer un incremento gradual en la demanda. Sin embargo, después se evidencia una época de disminución de las ventas producto de las altas tasas de interés (9% - Interbancaria, Banco de la República) del 2018 y los rezagos de la crisis económica mundial norteamericana y europea (2020).

### **3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR**

#### **3.4.1 Proceso**

*“El proceso de producción de las diferentes referencias de colchones es muy parecido, las variaciones que normalmente se tienen son los tamaños, algunos elementos adicionales como estabilizadores laterales o manijas adicionales, la calidad de los materiales utilizados y los acabados realizados. Sin embargo, en líneas generales se puede establecer un proceso general que siguen todas las referencias”<sup>4</sup>. El proceso de producción se divide en cuatro (4) grandes etapas, las cuales son:*

a. Fabricación de la estructura resortada.

Este proceso comienza en el sótano con la elaboración de los resortes, que se realizan a partir de alambre de acero calibre 12.5 (1,94mm) en la resortera RES – 0,1. El operario toma un rollo de alambre que pesa en promedio 200Kg y lo monta en la resortera a través de una grúa que él opera con un control. Una vez se ha montado el rollo de alambre se procede a tomar la punta del rollo e insertarlo en la máquina siguiendo el camino de varios orificios, para efectos de que la resortera reciba el alambre se acciona gradualmente hasta que salga el primer resorte y se para.

Cuando la máquina se encuentra lista para empezar a operar continuamente, el operario toma su posición, en donde va a realizar inspección todos los resortes que vayan saliendo y posteriormente organizarlos para sacarlos por lotes de un peso promedio de 32Kg que equivale aproximadamente a 720 resortes.

Este proceso se puede describir gráficamente a través del siguiente diagrama fotográfico de procesos:

Figura 2 Proceso Productivo del Sector



<sup>4</sup>Jefe de producción, Colchones Primavera. 2020.



**Fuente:** Construcción propia. 2017.

b. Enmarcado y tapado.

El enmarcado se realiza tomando dos marcos, un panel y los resortes industriales que varían según el tamaño del colchón. El operario con la máquina manual para enmarcado del panel 0,1 GRAEN-0,1 asegura los dos marcos al panel y luego con la máquina manual para enmarcado del panel 0,2 GRAEN-0,2 asegura los resortes industriales en los laterales y el cabecero del panel. Esta operación permite darle al panel estabilidad y firmeza.

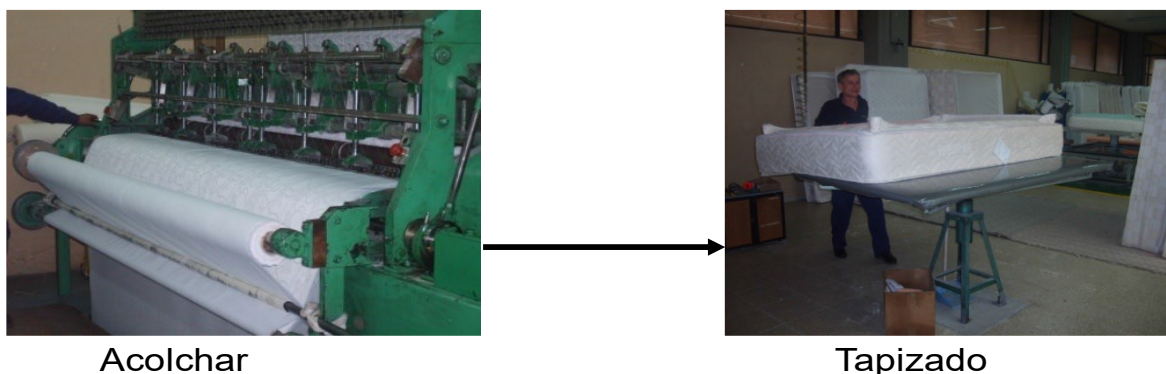
En la siguiente fase, el panel es cubierto en la parte superior e inferior por una lámina de fieltro previamente cortada a la medida y

grapada a la estructura resortada, con el fin de separar la estructura metálica del acolchado y así asegurar la firmeza y confort del colchón. Esta operación se realiza con la máquina manual para tapado del panel 0,2 (MMTP 0,3) o 0,2 (MMTP 0,2) dependiendo de la densidad del fieltro.

c. Acolchado y tapizado.

El proceso de acolchado consiste en unir la espuma con la guata, el algodón y la tela y posteriormente filetearlo con figuras decorativas de diferentes formas, elaborando así una superficie acolchada y confortable. Este proceso se lleva a cabo en las dos acolchadoras con que cuenta la empresa actualmente, la Acolchadora MACOL-0,1 y la Acolchadora CNC Griebtz international CCQ 5000 que fue adquirida recientemente. Dado que la espuma llega a la empresa en láminas, se tiene que elaborar un rollo de espuma que permita realizar un fileteado continuo en la acolchadora, ya que esta se alimenta de rollos de los diferentes materiales e hilo para acolchar. El proceso se puede observar gráficamente así:

**Figura 3 Proceso de Acolchado y Tapizado del Sector.**



Acolchar

Tapizado

**Fuente:** Construcción propia. 2017.

d. Cerrado y empaque.

Una vez el colchón está tapizado se ubica en la máquina Cerradora de colchones MCC-0,1, donde el operario se encarga de coser los bordes de la tapa con los bordes de la banda y así darle el toque final para obtener un colchón terminado. Para los colchones que tienen confort top (colchoneta extra aparte de la tapa), se adiciona la colchoneta entre la tapa y la estructura con fieltro y se aplica un pegante en aerosol para lograr adherencia entre estas dos partes y luego se cierra igual que los demás colchones.

Los colchones terminados son inspeccionados y posteriormente empacados en plástico y reforzados con esquineras de cartón con el fin de proteger el producto durante su transporte.

### **3.4.2 Distribución**

Los productos terminados son almacenados en la bodega según las referencias y tamaños para después ser distribuidos. Los colchones son retirados de la bodega de almacenamiento de acuerdo con los requerimientos de cada uno de los puntos de venta o de los clientes directos. Para la distribución en los diferentes almacenes y hogares, cada camión tiene un área de barrido donde realiza las entregas correspondientes según un cronograma previamente establecido.

Para cada camión se establece un orden de entrega que sirve de referencia para organizar la forma de carga de los colchones. Este orden de entrega se establece según los recorridos que deba hacer el camión, pero teniendo en cuenta también las ventanas de tiempo previamente establecidas con el cliente, la cantidad de los productos a cargar y la capacidad de los camiones.

El porcentaje de productos que comercializa Colchones Primavera a través de sus distribuidores es del 50% (información del Gerente), mientras que el porcentaje restante es vendido de forma

directa en diferentes puntos del país como: Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Cúcuta, Bucaramanga, Cali, Medellín y Pasto, entre otras.

### 3.5 ANALISIS INTEGRADO

Luego de compilar y hacer un recorrido por los diferentes entornos que se presentan en el macro ambiente de Colchones Primavera, se realizará una selección de trece variables que pueden ser claves para la compañía, por tal razón se plantea su relación con el sector, la justificación, su tendencia y el impacto que pueden tener con la empresa.

#### Matriz 2. Variables clave del entorno y su relación con el sector

Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
Protección del estado a actividades que aumenten la producción en el sector	El sector colchonero (como producción manufacturera) es una de las apuestas productivas del valle, saliendo como uno de los sectores emergentes de la cadena productiva.	La protección departamental de los sectores emergentes (Colchonero), tienen incidencia directa con la organización, ya que son las principales apuestas del gobierno, ofreciendo ayuda a los empresarios en los Servicios complementarios, la Capacitación, la Comercialización y el Mejoramiento de proceso, con el fin incentivar el desarrollo de la actividad. TENDENCIA A CRECER: Continuar la protección y	El impacto es POSITIVO, ya que toda acción positiva realizada sobre el sector, ofrece ventajas para dar productos de calidad y a menores costos. La protección y fomento del desarrollo en el sector secundario, se traslada al sector específico colchonero, a través de productos más competitivos.	O

Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
		desarrollo de estos sectores emergentes.		
<b>Políticas de mipymes en el PND</b>	El Plan Nacional. De Desarrollo, con la reforma de la Ley 905/19, incluyó políticas y programas de ayuda a las microempresas que favorecen la cadena productiva manufacturera.	Debido a las oportunidades que brinda el desarrollo de la cadena productiva, desde hace unos 6 años, es importante aprovechar los programas para lograr conseguir los objetivos planteados mediante el apoyo gubernamental. TENDENCIA A CRECER: el gobierno continúa con el apoyo a las MYPIMES.	Impacto POSITIVO, ya que las estrategias en el Valle del Cauca incluyen temas como gestión de la logística de distribución, capacitación en nuevas tecnologías y formación en calidad y productividad, en todos los niveles, lo cual ayudaría a la empresa a disminuir los costos.	O
<b>Alteración y modificación de calidad</b>	En las manufacturas, la calidad es un punto clave que marca la diferencia para lograr el posicionamiento. Además, por ser un producto de uso diario, mantiene en la mira de las autoridades por ser un producto fácilmente manejado en el contrabando y la piratería.	Tener excelentes productos de buena calidad e innovación, daría ventaja competitiva frente al sector, porque se genera un mayor nivel de satisfacción e higiene al cliente. TENDENCIA A CRECER: Hacer continuas revisiones operacionales y normativas sobre la calidad del producto.	La organización deberá mantener altos estándares de calidad, desde sus materias primas hasta su producto final, lo que producirá una buena referencia hacia el consumidor. Por lo cual el impacto es POSITIVO.	O

Var. Clav e	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
<b>Tecnologías disponibles en el mercado</b>	Debido a la alta competencia en este sector, se necesitan tecnologías que puedan hacer más dinámico el proceso de producción y distribución para generar competitividad.	Las empresas que no administren la tecnología para asegurar el futuro, tendrán el futuro administrado por la tecnología que manejen sus competidores. La maquinaria necesaria para las actividades colchoneras, pueden ser importadas o adquiridas en el país. TENDENCIA A CRECER: Avances progresivos en Ingeniería Industrial y alta formación a profesionales.	Impacto POSITIVO, puesto que la maquinaria específica, se puede adquirir a menor costo por la devaluación de dólar y por políticas gubernamentales , lo cual minimiza costos de producción.	O



Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
<b>Tendencias de desarrollo</b>	El desarrollo o avance de las tecnologías, siempre favorecerán, no solo al sector colchonero, sino a muchos otros sectores.	El apoyo que presta el gobierno a proyectos de Ingeniería, por medio de Instituciones como el Sena, ha generado un crecimiento en el desarrollo de ideas que puedan ofrecer soluciones abiertas flexibles y actuales. <b>TENDENCIA A CRECER:</b> Continuar con el desarrollo y las estrategias de mejoramiento.	Impacto POSITIVO. El apoyo al desarrollo tecnológico que realizan estas Instituciones, permite al sector, hacer evaluaciones basados en experiencias y estadísticas, para poder tomar decisiones sobre las tecnologías que más le conviene.	O

Var. Clav e	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
<b>Crecimiento de la actividad económica</b>	<p>La empresa se desarrolla en el sector económico secundario y terciario, en la rama manufacturera y en el renglón colchonero. El crecimiento de la actividad en este sector es positivo en los últimos años, creciendo un 2,7% en el 2018.</p>	<p>Este crecimiento ha sido jalonado principalmente por la reducción de la piratería y el contrabando, además por la aparición de competencia internacional con amplias capacidades de producción y bajos costos. TENDENCIA A CRECER: a mantenerse el hábito del consumo de productos económicos y de buena calidad, preferiblemente si son legales, colombianos y elaborados con tecnologías limpias.</p>	<p>Impacto POSITIVO. Aunque el crecimiento no ha sido de alto impacto, el sector tiene un gran potencial apoyado en las tendencias hacia lo natural y orgánico, a mantener lo nacional sobre lo importado y a comprar productos a empresas de marca lo cual favorece la incursión de productos nuevos de las empresas existentes.</p>	O

Var. Clav e	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
<b>Tendencia general de precios</b>	El desarrollo o avance de las tecnologías, siempre favorecerán, no solo al sector colchonero, sino a muchos otros sectores.	El apoyo que presta el gobierno a proyectos de Ingeniería, por medio de Instituciones como el Sena, ha generado un crecimiento en el desarrollo de ideas que puedan ofrecer soluciones abiertas flexibles y actuales. TENDENCIA A CRECER: Continuar con el desarrollo y las estrategias de mejoramiento.	Impacto POSITIVO. El apoyo al desarrollo tecnológico que realizan estas Instituciones, permite al sector, hacer evaluaciones basadas en experiencias y estadísticas, para poder tomar decisiones sobre las tecnologías que más le conviene.	O
<b>Política económica actual</b>	La política del actual gobierno, maneja una tributación más alta sobre todo en el consumo y un gran apoyo a la inversión y el ahorro. Este aumento en la tributación genera un aumento en los costos.	Si bien es cierto que el apoyo al sector primario, asegura la consecución de las materias primas, el incremento en la grabación de los productos básicos, origina que estos insumos tengan un aumento y se incrementen los precios de los productos. TENDENCIA A CRECER: La política económica tiende a continuar con el aumento de los impuestos.	Impacto NEGATIVO, En cuanto al aumento de los impuestos la política económica afecta negativamente al sector, pero en cuanto a la inversión, lo afecta positivamente porque le da posibilidades de ampliarse y entregar un mejor producto.	A

Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
<b>Situación política nacional</b>	Esta variable está relacionada en la medida en que la situación política puede generar a las organizaciones una estabilidad o una inestabilidad económica y social, que podrá determinar el crecimiento o el desarrollo del sector colchonero.	Se presenta una estabilidad política a nivel nacional y regional, ya que el hecho de haber mantenido una tendencia ideológica en la presidencia por otro periodo garantizó, de cierta manera, la continuidad de las políticas que el gobernante anterior implementó en su mandato, ayudando a un normal desarrollo, con unos niveles de riesgo y de incertidumbre menor. TENDENCIA A ESTABLE: la estabilidad permanece, sobre consideración de continuidad política	El impacto sobre la empresa es POSITIVO, ya que, si el sector logra aprovechar las políticas de sostenimiento del sector primario y de mypimes, puede generar estabilidad suficiente para permitir que se dé un crecimiento en el desarrollo económico del mismo. Sin embargo, la tendencia del gobierno, ha generado un desarrollo lento pero confiable en el sector.	O

Var. Clav e	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
<p><b>Composición social de la población colombiana y en particular de la atendida por la empresa</b></p>	<p>Esta variable se relaciona con la organización en el sentido que tiene que amoldarse a la composición de la sociedad, ya que es a esta que va a buscar satisfacer una serie de necesidades.</p>	<p>De las características de la composición de la población, se puede sacar los determinantes para detectar necesidades de los clientes a los cuales se quiere llegar, tomando en cuenta sus diferentes tendencias y gustos. La tendencia actual es a CRECER, ya que la población en general está adquiriendo gustos, deseos y necesidades por productos limpios, innovadores, nacionales y bajos costos.</p>	<p>El impacto es POSITIVO, ya que el tipo de población a la que piensa llegar la organización, ya que esta puede darle un estatus que así mismo como le puede generar ingresos bastante satisfactorios, puede realizar una serie de impedimentos para que no todos los miembros de la sociedad acceden a los productos y no puedan acceder otros tantos a ellos.</p>	<p>O</p>

Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
Política social gubernamental a nivel nacional.	Está relacionada en la medida que las organizaciones son entes sociales compuestas por personas y para personas, indicándose de esta manera la necesidad de fijar unos patrones de conducta y de unas guías de acción.	Se presenta una estabilidad política social en la mayor parte del país, ya que el hecho de haber mantenido un presidente por dos periodos garantizó, de cierta manera, la continuidad de las políticas que este gobernante implementó en sus mandatos, ayudando a un normal desarrollo, con unos niveles de riesgo y de incertidumbre menor. La tendencia de esta política es a CRECER lentamente la calidad de vida de las personas, para que haya un desarrollo social eficiente y productivo.	El impacto de esta política es POSITIVO ya que se encarga de establecer unos criterios que sirven como patrones de acción, los cuales ayudan a que se desarrollen condiciones mínimas para que se pueda desempeñar la razón social de cada empresa, estableciendo límites. Además, es positivo por el hecho de facilitar un punto mínimo y un máximo para todos.	O

Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
<b>Caracterización de las culturas</b>	<p>Conocer las costumbres, valores y comportamientos de los clientes pone en ventaja a la organización comparada con la competencia; debido a que los clientes se sienten más cómodos con productos y en sitios acordes a sus costumbres y sus necesidades.</p>	<p>La caracterización cultural o de los patrones de la cultura no solo influyen en las organizaciones, sino que las determinan. Toda organización parte de una necesidad o posible ventaja que se ubique en la cultura o sociedad, no importa el tipo de organización. Siempre se va a encontrar regida por tales patrones. Es por esto que se puede concluir que la tendencia de esta variable es a CRECER.</p>	<p>El impacto es POSITIVO ya que las oportunidades y ventajas competitivas parten de la necesidad ubicada en la cultura o sociedad, lo cual hace que las organizaciones estén regidas por los patrones de la cultura.</p>	O

Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
PEA	El sector secundario de la economía depende del volumen de ventas, y para que esto suceda necesitan que haya una mayor población empleada; al mismo tiempo esta variable puede restringir o permitir el acceso a los productos y servicio que la empresa presta.	Cuando hay una mayor población empleada estas personas adquieren mayores ingresos, lo que les facilita el acceso a los productos del sector. En caso de un mayor desempleo la población disminuirá sus ingresos afectando el acceso a los productos. A mayor empleo mayor acceso al sector, mayor desempleo menor acceso al sector. La tendencia de la PEA en el país es a CRECER, sin embargo, dentro de esta población la tendencia más significativa es el aumento del desempleo y el subempleo con relación al crecimiento del empleo.	El impacto es POSITIVO, ya que si la tendencia de empleo es mayor el sector es estable; pero cuando hay una mayor población desempleada conlleva a que la empresa baje sus precios para que sus productos puedan ser más asequibles al consumidor.	O

Fuente. Construcción propia. 2020



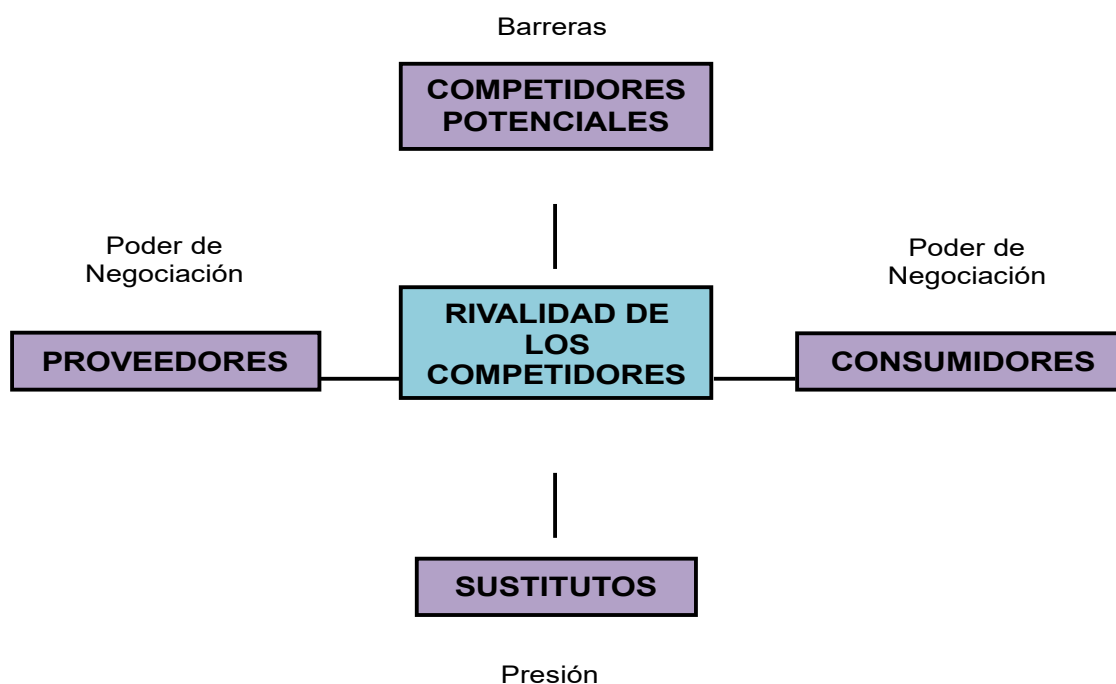
Según el escenario que plantea la matriz integrada, las oportunidades son mayores para el sector (y para Colchones Primavera), dadas las políticas gubernamentales y el marco socioeconómico y cultural del país. A esto se suma la importancia en los patrones de consumo que están teniendo los productos del sector colchonero, lo cual plantea un escenario de gran auge para el futuro. Así mismo, la competencia del sector se hace cada vez más exigente, no tanto por la cantidad de firmas en el mercado, sino por la calidad de estas, dado que las más importantes empresas productoras de colchones del mundo están tomando un papel dominante en el mercado nacional, lo que hace que la industria propiamente nacional amplíe su marco de incentivos, innovación y desarrollo tecnológico que generen ventajas competitivas diferenciadoras, lo cual permita una sobrevivencia en el mercado, pero ante todo, una estructura estable de demanda.

Teniendo esto presente, es necesario desarrollar un diagnóstico interno de la empresa Colchones Primavera, el cual nos determina el grado de competitividad de la firma en el sector, y como el estado operacional actual, define una senda de transformación organizacional, definidas desde el plan estratégico en desarrollo.

#### **4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

Dada la caracterización del sector y su impacto en el desempeño mismo de la empresa, puede construirse el desafío estratégico de la organización desde la dimensión metodológica del diamante porteriano. Esta herramienta determina el escenario del conjunto de competidores en el sector colchonero y examina las habilidades estratégicas que tiene cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Como expresa Porter (2001, p. 25) “La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que están mostradas en la figura, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial”.

**Figura 4 Diamante de Porter.**



**Fuente:** Porter (2001).

Teniendo esto presente, además de todo el análisis desarrollado del sector, se define la matriz 3, la cual desarrolla las cinco fuerzas que

permiten una viabilidad competitiva de Colchones Primavera en el sector colchonero.

### Matriz 3. Análisis estructural del sector (Cinco fuerzas de Porter).

<b>Competidores Potenciales</b>	<b>Amenaza de Sustitutos</b>
Economías de escala <b>(alta)</b>	Disponibilidad de Sustitutos cercanos <b>(media)</b>
La diferenciación del producto <b>(alta)</b>	Relación valor/precio producto sustituto <b>(alta)</b>
Identificación de marca <b>(alta)</b>	Costos de cambio de usuario <b>(alta)</b>
Curva de aprendizaje o de experiencia <b>(media)</b>	Propensión de Compradores a sustituir <b>(media)</b>
Reacción esperada <b>(media)</b>	
<b>Rivalidad entre Competidores Existentes</b>	<b>Poder de Negociación de Proveedores</b>
Crecimiento de la industria <b>(media)</b>	Concentración de proveedores <b>(baja)</b>
Diferenciación del producto <b>(media)</b>	Importancia de volumen para proveedores <b>(baja)</b>
Identificación de marca <b>(alta)</b>	Compras proveedores/ total de compras <b>(alta)</b>
Concentración de competidores <b>(alta)</b>	Disponibilidad de insumos sustitutos <b>(media)</b>
Diversidad de competidores <b>(media)</b>	Impacto de insumos sobre calidad <b>(alta)</b>
<b>Poder de Negociación Compradores</b>	
Sensibilidad al precio	Palanca de Negociación
Diferenciación del Producto <b>(alta)</b>	Concentración de compradores <b>(media)</b>

Identificación de la Marca ( <b>alta</b> )	Volumen de compras ( <b>media</b> )
Impacto calidad/ desempeño ( <b>alta</b> )	

Fuente: Construcción propia. 2020.

#### 4.1 ANÁLISIS DE PROVEEDORES, DE SUSTITUTOS, DE COMPETIDORES CLAVES

Dada la estructura del sector se pueden sacar las siguientes consideraciones:

**Competidores Potenciales:** En este sector existen importantes barreras de ingreso, ya que se requiere altas inversiones en tecnología y volúmenes de capital de trabajo para un eficiente desarrollo operativo y comercial en la industria colchonera. Además, los competidores existentes presentan planes estratégicos para controlar el ingreso de nuevos competidores, o por lo menos de reaccionar vía precios o diversificación del valor agregado del producto.

Otra barrera fundamental es la marca, ya que en la industria colchonera la garantía que profesa la marca es el mayor capital de trabajo, esto debido a los múltiples problemas que se ha derivado de la piratería del colchón, lo cual ha traído impactos muy negativos en los consumidores, por ende, el reconocimiento de la marca es una gran barrera de acceso al mercado. Estas características definen una ventaja para Colchones Primavera, y es que, a pesar de la existencia de altas barreras de acceso, la empresa ya está inmersa en el mercado, con cierto posicionamiento en el suroccidente colombiano.

**Amenaza de Sustitutos:** Según las observaciones realizadas en el trabajo, tanto las empresas como los productos líderes en particular,

tienen productos sustitutos en el mercado interno. Existen un número elevado de Colchones (y sus derivados) que sustituyen los productos elaborados por la empresa, destacando que los mismos no solo son maquilados a nivel nacional, sino que se están importando colchones del exterior, presentando una alta calidad y mejores precios. Aunque es necesario reconocer que el efecto sustituto no es tan estricto, dado que el segmento de precios es igualmente una barrera, producto de que la gran mayoría de colchonería extranjera es de alto costo, principalmente por el desarrollo tecnológico, lo cual hace que Colchones Primavera se pelee un nicho de mercado del cual la competencia no es estrictamente una competencia real.

**Rivalidad entre Competidores Existentes:** En los actuales momentos, producto de la caída del consumo de los hogares (Dane, 2019) que enfrenta el país, se ha generado una tendencia al cierre de algunos almacenes en la región. Sin embargo, el consumo por este tipo de productos ha tenido una tendencia positiva en la última década en Colombia, lo cual ha provocado la entrada de empresas reconocidas a nivel mundial, que han jalonado la competitividad nacional del sector. Además, las empresas basan sus estrategias de competencia en la rapidez de actualización por los cambios de moda y confort, lo que permite inferir que se está dando una tendencia hacia la mayor diferenciación de los productos, con una minimización de los costos.

**Poder de Negociación de Proveedores:** En la región existe un bajo grado de concentración de los proveedores, esto le otorga un bajo poder a los proveedores, que conlleva a la permanencia de estrategias de negociación. En relación con algunas problemáticas que afrontan las empresas algodonerías (entre otras) de la región, se evidenció el retardo en la entrega de materiales, generados por comportamientos climáticos y deficiencias económicas de los proveedores para garantizar la entrega de las cantidades pactadas, lo que en algunos casos repercutió en los plazos de entrega de pedidos a los clientes finales o en la necesidad de incrementar las importaciones de las materias primas.

**Poder de Negociación de Compradores:** Los compradores de la industria se encuentran localizados en aproximadamente un 90% en la región (para Colchones Primavera, de ahí su importancia estratégica en el suroccidente colombiano). Siendo entonces determinante para los empresarios del sector, realizar estudios de las necesidades, costumbres, condiciones climáticas y demográficas de la región, al momento de diseñar los colchones y derivados. Los compradores ejercen presión sobre los directivos del sector colchonero, al exigir prendas que combinen diseños de actualidad y confort, con excelente calidad y precios justos debido al importante apego a la moda de los consumidores colombianos y lo limitado de su poder adquisitivo.

## **4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

En búsqueda de identificar y comparar las prácticas en empresas del sector colchonero, se seleccionaron las dos firmas más representativas del sector, las cuales, además, son las que representan la mayor competencia en el mercado del suroccidente colombiano. Las dos empresas referentes son: Colchones Spring y Espumas Plásticas (Comodísimos); con lo cual se busca describir la red empresarial que las conforma y a su vez, se busca realizar un contraste entre estas dos organizaciones con Colchones Primavera.

### **4.2.1 Identificación de Competidores**

Según el análisis del sector desarrollado anteriormente e información obtenida de la Superintendencia de Industria y Comercio (2019), Colchones Spring y Espumas Plásticas (Comodísimo), son las dos mayores empresas colchoneras en Colombia, no solo por su nivel de ventas reales, sino por la estructura de la red productiva y comercial que agencian. Así pues, definir los lineamientos organizacionales de cada una de estas dos compañías permitirá establecer la

maniobrabilidad de competitividad que juega Colchones Primavera, frente a sus dos más agresivos competidores.

#### **4.2.1.1 Colchones Spring**

Colchones Spring es la fábrica de colchones con mayor trayectoria en el mercado colombiano, con 60 años de experiencia es la empresa líder de la categoría. Es una compañía productora y comercializadora de soluciones innovadoras para el buen dormir. Es una organización conformada por 700 empleados, que tiene como política de calidad “trabajar en función del cliente”.

Colchones Spring, es una fábrica integrada verticalmente y de este modo inicia procesos desde la llegada de la materia prima, hasta transformarla en productos que garantizan una excelente calidad. Para este fin cuentan con una de las más modernas plantas del país. Los productos Spring son fabricados bajo normas ICONTEC. Prueba de ello es que cuentan con la certificación de Calidad bajo la Norma Técnica Colombiana NTC 2094, desde el año 2004. Adicionalmente, los productos cuentan con el Aval de la Sociedad Colombiana de Cirugía Ortopédica y Traumatología (SCCOT) y con la recomendación médica del Instituto de Alergia Asma e Inmunología (IAAI).

**Cadena Productiva Circular:** Colchones Spring se define desde un carácter principal, es decir, es líder de la cadena productiva, adquiere los insumos y materias primas de los convenios que tiene con la red de proveedores de algodón, espuma, acero y otros, con el objeto de garantizar mayor disponibilidad de materiales; es por eso que su relación es estable y de larga duración. Los principales proveedores de materia prima e insumos son el 70% internacionales y el 30% locales<sup>5</sup>. El proceso de producción del producto en este tipo de cadena circular a la que pertenece esta empresa, es realizado en su propia planta. Los

---

<sup>5</sup>Para mayor información remitirse a la página institucional [www.colchonespring.com](http://www.colchonespring.com).

criterios de selección para contratar con una planta proveedora de maquila son, en su orden de prioridad: capacidad de servicio, calidad y costo.

Los productos llegan al mercado a través de tiendas propias y visita hechas por los vendedores de la empresa, colocando un 70% del total de la producción en el mercado nacional y 30% en el mercado internacional. En este tipo de red vertical se redefine el control del proceso, es decir, Colchones Spring es regulada por las empresas que lo contratan y a la vez regula a las empresas subcontratadas.

**Aspectos Generales:** Colchones Spring reacciona a cambios rápidos y a pequeños lotes, puesto que el tipo de sistema productivo es modular, el cual le ha permitido lograr reducciones del flujo de recorridos, distancias y tiempos de manufactura; el uso de ingeniería de métodos es frecuente en todas las actividades del proceso. La gerencia comercial tiene contacto permanente con los clientes con el propósito de capturar sus necesidades y exigencias. El área de desarrollo de nuevos productos expone sus adelantos con más de un mes de anticipación al lanzamiento del mismo, como estrategia para anticiparse a nuevos requerimientos de maquinaria, personal, proveedores, etc.; Las áreas de la empresa se integran a través de la comunicación permanente. La planeación se realiza mensual, la información que recibe el área comercial, sirve para hacer el seguimiento semanal donde participan todas las áreas de la compañía a nivel de jefaturas, cada jefe de área procesa la información y asigna las tareas que correspondan a su equipo de trabajo.

**Diseño:** El personal del área de diseño y confección, en su gran mayoría es profesional, aunque algunos jefes fundamentan sus conocimientos en el empirismo. Se ofrecen diseños originales de los productos y en ocasiones se obtiene diseños del cliente, apoyándose en equipos de diseño sofisticados y en un laboratorio de maquila, a través de la planta de desarrollos donde se maneja la misma tecnología



que será aplicada en producción y existe un taller de mecánica donde se diseñan nuevos aditamentos y mecanismos.

**Operación:** En la empresa se maneja el enfoque JIT, el cual consiste en disminuir ciclos, los cuales deben apuntar a cero inventarios y cero tiempos muertos en proceso. Los procesos de maquila son integrados con los de empaque, pero no son bien sincronizados ya que entre maquila y empaque está el proceso de higiene, que es difícil de controlar y planificar. La planeación se basa en las necesidades de los clientes, cuando dichas necesidades cambian, se ajusta la programación; los clientes poseen injerencia en dicha planificación, pues son ellos quienes definen cantidades y fechas; además, auditan el proceso permanentemente.

**Recursos Humanos:** La empresa tiene algunos programas internos de capacitación, en donde el personal con destrezas, capacita directamente a sus compañeros. En el nivel administrativo existen altos incentivos de escala laboral, igualmente en el operativo se incentiva monetariamente de acuerdo a una curva de eficiencia.

**Calidad y Proceso:** La planificación se realiza con la información de las proyecciones suministrada por los clientes. El control se hace mensual en reunión de seguimiento con todas las áreas y los datos parten de un sistema central. Se realiza la revisión durante y al final del proceso, como mecanismo para controlar los defectos. El área de producción trabaja por especialidades y las distribuye en sus plantas, el nivel inventario de materia prima no debe superar 20 días, el de producto terminado, se ajusta a las necesidades de cada cliente. El personal de planta conoce la información de los procesos que manejan. Los procesos productivos son más ágiles logrando precios de venta más competitivos.

**Información:** El sistema de información más utilizado en la empresa es el correo electrónico; esto reduce las transacciones

internas y externas e integra las áreas de producción, planeación, calidad, maquila, despachos, contabilidad, financiera y facturación. Existe un sistema de información que permite acceso en línea con los principales clientes. Colchones Spring tiene un desarrollo de software propio, lo que hace que toda la información sea en tiempo real.

**Capacidad:** Se realiza mantenimiento preventivo programado para cada planta, principalmente de las fileteadoras. Actualmente los tiempos improductivos son bajos, algunos se deben a paros mecánicos, solo los mecánicos pueden manipular las maquinas. El 60% de la maquinaria que posee la empresa es semiautomática y el 40 % restante es totalmente automático; la maquinaria permite coser productos de tejido plano.

**Marketing:** La empresa promueve permanente el mejoramiento continuo en la calidad de su servicio, con los mismos indicadores que generan los clientes, estos sirven de publicidad ante otros clientes. Se ha obtenido la certificación ISO 9000, lo cual ha posibilitado su grado de confiabilidad publicitaria.

#### ***4.2.1.2 Colchones Comodísimos.***

La planta de Colchones Comodísimos está ubicada en Medellín-Antioquia, con un área de 14.000 metros cuadrados de extensión. En esta gran empresa colombiana, que cuenta con 30 años de experiencia y excelente servicio al cliente se produce su marca líder COMODISIMOS, galardonada con el Sello de Calidad Icontec y certificada bajo la norma ISO 9001-versión 2000, que la ha posicionado a escala regional y nacional. El principal objetivo de la organización es estar siempre a la vanguardia dentro de la industria del descanso en el país. Para lograrlo, Comodísimos siempre está en la búsqueda de la implementación de nuevas tecnologías, que le permitan ofrecer los mejores productos dentro de los más altos niveles internacionales. Es

la única empresa en el país que tiene certificada la línea de colchones de Resortes y de Espuma, bajo la norma NTC 2094, y un Sistema de Gestión de Calidad. Todo lo anterior permite lograr una entera satisfacción del cliente y un alto reconocimiento a nivel nacional e internacional.

**Cadena Productiva Lineal:** En este tipo de cadena lineal se manifiesta una articulación coordinada, donde se definen claramente los eslabonamientos de la red. El proceso de manufactura del producto se distribuye en su planta propia y en pocas ocasiones subcontrata la producción con empresas de sus socios y con otras empresas como PYME, microempresas y empresas líderes, a quienes les exige exclusividad y ve únicamente como empresas proveedoras. Los criterios de selección para contratar con una planta proveedora de maquila son en su orden de prioridad: capacidad de producción, el nivel de calidad y plazo de entrega. A través de las visitas hechas por los vendedores de la empresa, distribuidores internos y puntos de venta, es que los productos llegan al mercado nacional e internacional.

**Aspectos Generales:** El tipo de sistema productivo de la empresa es modular, el cual le ha permitido lograr reducciones del flujo de recorridos, distancias y tiempos de manufactura; el uso de ingeniería de métodos es permanente en todas las actividades del proceso. La preproducción es un área en el que actúan operarias calificadas en producción, analistas de ingeniería y mecánicos especializados dedicados a la realización de montajes, con el fin de preparar todo para la elaboración del producto antes de que se inicie el proceso de producción. Antes del montaje, se hace una reunión de producto con la participación del coordinador de producción, jefe de mecánicos, jefe de calidad y analistas, para concertar la factibilidad de la producción.

**Diseño:** Colchones Comodísimos cuenta con una planta de investigación y desarrollo, la cual se encarga del diseño y de los exámenes de durabilidad del producto. La planta ID busca la factibilidad

del colchón frente a las operaciones, el tiempo de fabricación, el costo y el valor de los insumos, entre otros; se apoyan en equipos de diseño sofisticados. El personal es profesional y conoce el idioma del cliente. Además, la empresa ofrece diseños originales de los productos, aunque en ocasiones obtiene diseños del cliente, copia de catálogos y diseños de la competencia.

**Operación:** El enfoque de Colchones Comodísimos está incorporado en todas las actividades de la empresa, orientado a la satisfacción del cliente. El sistema de trazo, corte y costura son asistidos por computadora con un software especializado. Los procesos de costura son integrados con los de empaque, porque el módulo incluye el empaque del producto (embolsado y rotulado con código de barras) y se envía al centro de distribución, donde con bandas transportadoras y un sistema, asistido por computadora, hace la redistribución. La planificación se realiza exactamente con las necesidades de los clientes, quienes tienen derecho a verificar sus productos en la fabricación, aunque la mayoría de los clientes no lo hacen porque depositan toda la confianza en la empresa.

**Recursos Humanos:** Es una política de la empresa la capacitación permanente y no se restringe a ningún nivel, actualmente se tienen convenios con el SENA. La formación profesional es con postgrados en los niveles gerenciales. Los sistemas de incentivos son económicos, por medio de tablas de eficiencia, reconocimiento como aguinaldo, capacitación, actividades familiares, becas para hijos de empleados, deporte, entre otros. Según las directivas, la rotación del personal es baja.

**Calidad y Proceso:** El área de planeación y programación trabajan centralizadamente, dividiéndose por grupos de clientes. La programación se realiza con ayuda de un software denominado 102. El área de producción trabaja por especialidades y las distribuye en sus plantas. El control se realiza a través del coordinador de producción

junto con el analista. Existe un área de calidad donde se lleva el control de defectos. Los niveles de inventario en la planta son bajos, pero en el centro de distribución, son altos. El personal de planta conoce la información de los procesos que manejan, transmitida por el supervisor del módulo y el analista, quienes a su vez canalizan la información y se hace retroalimentación. Existe perfecta integración logística interna y buena integración externa; así pues, la logística de distribución se dirige a través del área comercial.

**Información:** ERP es el sistema de información de la empresa, que garantiza la correcta relación entre los procesos, involucrando mejores prácticas y asegurando una base común para interactuar entre compañías, clientes y proveedores de una manera más eficiente. La información se comparte en red intranet, intercambio electrónico de datos, integrando todas las áreas de la empresa. Se maneja información actualizada que se recibe de las áreas de aprovisionamiento, producción y despachos a través del Software KPO, programa que integra parte del proceso, para luego ir a la producción.

**Capacidad:** Los mecánicos ayudan a los operarios a hacer reparaciones de la maquinaria, lo cual ha generado una reducción de los tiempos improductivos, dado que se eliminan las fallas desde la preproducción y con el respectivo mantenimiento preventivo. El 10% del total de maquinaria que posee la empresa es manual, el 20% tiene dispositivos automáticos y el 70% restante es totalmente automático. La maquinaria disponible permite coser productos de tejido de punto y tejido plano.

**Marketing:** La empresa promueve permanentemente la relación de la calidad de su servicio con su marca, pues esta la impone; además de ello, se imparte la filosofía de satisfacer al cliente tanto interno como externo, a través del mejoramiento continuo. La empresa tiene certificaciones como ISO9014, WRAP y BASC.

De lo anterior se puede interpretar que la empresa Colchones Primavera en términos de calidad y procesos está relativamente igual al resto de compañías, principalmente con Colchones Primavera. Sin embargo, existe una clara diferencia de competitividad en el resto de factores, principalmente en marketing y cadena productiva. Esto evidencia que el factor de la “calidad productiva” es el elemento clave del plan estratégico de Colchones Primavera, ya que bajo este nuevo direccionamiento estratégico, la empresa podrá mejorar toda la cadena de valor, principalmente la de producción, distribución y marketing, lo cual será una clave de éxito para el reposicionamiento de marca en el mercado.

## **5. DIAGNÓSTICO INTERNO DE COLCHONES PRIMAVERA**

Colchones Primavera es la empresa de colchones más importante del suroccidente colombiano, encargada de comercializar, producir y distribuir colchones y cazatas, la cual ha tenido una larga trayectoria en el mercado por más de 35 años. La empresa administrativamente es operada por la familia propietaria de la compañía, la familia Ortegón, lo cual convierte a Colchones Primavera en una compañía de índole familiar. Según el gerente, *“la preocupación por el medio ambiente, los procesos de mejoramiento en la calidad y la necesidad de nuestra gente por mejorar su calidad de vida se convierten en los nuevos retos que tenemos que desarrollar día a día”*.

Actualmente la empresa maneja un amplio portafolio de productos para el buen dormir, establecido, según los directivos, por las necesidades que imponen los clientes. Esto los ha llevado a la especialización de productos para clientes con problemas de columna, a diseñar colchones con superficies suaves y duras, según los gustos reflejados por su clientela. Según el gerente, *“tenemos colchones para todos los gustos, para niños, para clínicas, hoteles, y ni hablar de nuestras materias primas son las mejores”* La empresa cumple a

cabalidad con la resolución 1842 emitida por el Ministerio de la Protección Social, la cual regula el sector.

Como lema empresarial informal, los directivos afirman que, *“estamos a la altura de cualquier empresa nacional e internacional, y lo mejor es que nuestros empleados son personas que han visto crecer día a día la empresa y que están comprometidos con lo que hacen, así como nosotros con ellos brindándoles todas las garantías para que hagan de nuestro país un mejor lugar para vivir”*. Desde sus comienzos, la compañía se destacó por la buena calidad de sus productos y su enfoque hacia la satisfacción del cliente, lo que fue ratificado posteriormente con el certificado NTC 2094, norma técnica de calidad para la producción y comercialización de este tipo de productos en Colombia.

La empresa estuvo en constante crecimiento y expansión hasta 2008, cuando nuevos competidores nacionales y extranjeros entraron en el mercado (y en 2010 por constantes problemas de inundación en sus instalaciones principales), lo que provocó una crisis económica interna que tuvo como consecuencia un alto endeudamiento<sup>6</sup> tanto con el sector financiero como con sus proveedores. Esto ha consolidado la necesidad de replantear su estructura organizacional bajo un esquema de planeación estratégica para el periodo 2020-2024, que permita consolidar líneas estratégicas corporativas que contrarresten la actual crisis, y consolidar el proyecto empresarial que representa Colchones Primavera para la ciudad de Cali y el suroccidente colombiano.

## **5.1 Etapas de la Planeación Estratégica**

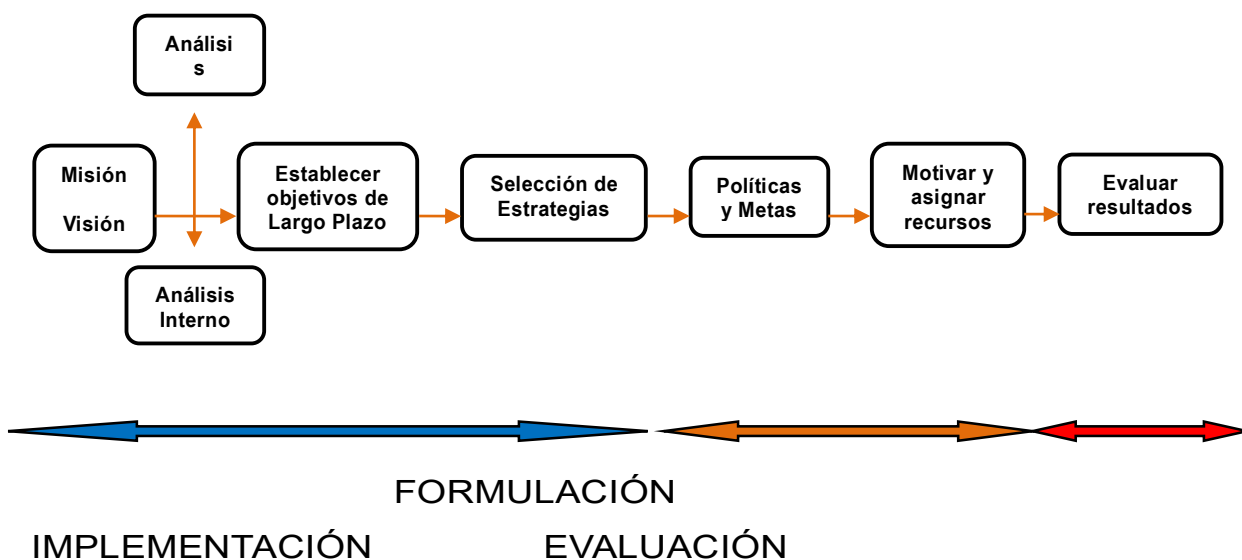
---

<sup>6</sup>Endeudamiento con el sector financiero en 2010 fue del 16,07%. La concentración de pasivos llegó al 60,82% en 2010. Estados financieros superintendencia de industria y comercio (suministro de información sin posibilidad de copia de los mismos).

Como se describió en el capítulo 1, la Planeación Estratégica es un proceso sistémico de la Alta Gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y que permita así el fortalecimiento empresarial. Según esta definición, la empresa debe funcionar como un conjunto de partes (departamentos) que interactúan para lograr un objetivo empresarial único, es decir, el éxito depende de la integración estratégica de la gerencia, la contabilidad, las finanzas, el mercadeo, la producción y las demás áreas de la empresa.

El proceso de planeación estratégica se puede dividir en tres etapas: la formulación de las estrategias, la implementación y posterior evaluación.

**Figura 5 Etapas de la Planeación Estratégica.**



**Fuente:** Construcción propia. 2020.

La formulación de la estrategia inicia con el análisis del mercado (planteado anteriormente) y de la empresa, comúnmente conocidos como POAM (externo) y PCI (interno) (siglas en inglés), que permiten



definir los objetivos de largo plazo y las estrategias para conseguirlos, enmarcados en la Misión y Visión empresarial.

Una vez planteadas las estrategias para conseguir los objetivos propuestos, se implementan los programas bajo las políticas y metas trazadas motivando y asignando recursos de manera eficiente. Por último, se evalúan los resultados de acuerdo a lo planeado para hacer las modificaciones del caso; ésta evaluación usualmente se hace a través de indicadores de gestión que miden la evolución del negocio en un periodo determinado e indican las bases comparativas con otros periodos para reaccionar con tiempo ante cualquier situación que se presente.

### ***Misión***

La misión es la razón de ser de la empresa, define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. Es el marco de referencia donde se formulan estrategias, propósitos y valores, que indican una guía de navegación para la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, socios o inversionistas, etc.) para un determinado campo de acción. Responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos?

Existen nueve aspectos que permiten definir y evaluar las misiones empresariales:

**Clientes:** a qué personas está dirigido nuestro producto

**Productos y servicios:** qué ofrece la empresa

**Mercados:** en dónde ofrece sus productos (lugar)

**Tecnología:** si esta es vital en su empresa

**Interés por la supervivencia:** qué ganancias deseo obtener

**Filosofía:** valores éticos y morales que tiene la empresa

**Concepto propio:** qué nos hace diferentes de los demás (ventaja competitiva)

**Imagen pública:** cómo nos ve la sociedad es decir si estamos colaborando con el medio ambiente

**Interés por los empleados:** si para nuestra empresa son importantes los empleados

### ***Visión***

La visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Donde se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. En palabras sencillas se puede decir que la Visión de una empresa es un conjunto de ideales a alcanzar en un periodo de tiempo y espacio definido y formulado por la Alta Gerencia de la organización, es la posición futura y deseada para la organización. Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar?

Características de una visión:

**Planteada a largo plazo:** mayor a cinco años

**Desafiante:** retadora

**Realista:** enmarcada en las posibilidades reales

**Alcanzable:** que se pueda alcanzar

**Medible:** que se pueda cuantificar para evaluar su alcance

**Integradora:** debe integrar a todos los miembros de la empresa

**Tiempo:** debe tener un horizonte de tiempo

## **5.2 Desarrollo y Método del Diagnostico Interno**

Para esto, se realizó un análisis comparativo de los procesos endógenos y exógenos de la empresa antes y después de la intervención propiamente dicha.

En el marco teórico de este trabajo se plantearon las diferentes maneras de generar un proceso de planificación estratégica organizacional, orientada siempre sobre objetivos específicos. Para esto, los autores de este trabajo pretenden asesorar a los directivos de Colchones Primavera, dejando claro que para tener éxito en el desarrollo de un plan estratégico organizacional, es necesario contar con una estructura de procesos definida y documentada, así como definir el carácter y el sentido de la planeación estratégica interna y su interacción con la cultura organizacional existente o en proceso de construcción. De lo anterior, dependerá en buena medida el éxito de la intervención que se haga con el diseño del plan estratégico de Colchones Primavera (2020-2024).

La planificación estratégica formulada para el desarrollo de este trabajo, a pesar de ser sencilla y descrita en los objetivos a alcanzar permitirá evitar posibles escenarios de crisis, aprovechar al máximo los recursos disponibles (dado que las directivas no permitieron realizar una encuesta organizacional a toda la población trabajadora), actuar con tiempo y antelación para mejores resultados y hacer una buena división de las tareas entre los responsables de llevar a cabo las acciones planificadas. De hecho, correspondió a los autores de este trabajo reunir la valiosa información que reposaba en las mentes y en las experiencias de los miembros de la organización, documentar estos hallazgos y enmarcarlos en el plano de la realidad diaria de la compañía, de manera tal que el diagnóstico del estado actual (de la planeación estratégica) fuera la base para la implementación de herramientas que mejorasen el entendimiento entre los procesos y las personas.

La buena planificación se verá reflejada en los buenos resultados de la campaña que se lleve a cabo, por lo que es responsabilidad tanto del desarrollador de la propuesta (autores del trabajo), como de los directivos de la empresa. Este trabajo en equipo permite dejar cubierto cada aspecto a tener en cuenta: Por un lado, el asesor (autores de la investigación) actúa aplicando su conocimiento, determinando los límites y alcances de la planeación estratégica y proponiendo los lineamientos generales de la intervención. Por el otro, los directivos de la empresa actúan como contrapartida, bajando toda la programación a la situación real de la empresa, ofreciendo su conocimiento de campo en el área específica y brindando de todo tipo de información institucional que el profesional pueda necesitar.

De esta forma, al haber planificado estratégicamente, se logró no sólo una buena sinergia entre el investigador y el área directiva de la empresa, sino una intervención altamente efectiva para el desarrollo del plan estratégico corporativo, que, en el caso de Colchones Primavera, le brindará una herramienta clave para su posicionamiento y expansión.

Antes de pasar a describir la tarea de intervención, se hará una referencia completa de la compañía que permitió la realización de este trabajo, teniendo en cuenta los elementos básicos para el diagnóstico llevado a cabo antes de la formulación de la propuesta de intervención.

### **5.3 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La matriz DOFA plantea un marco general de las potencialidades y falencias de la organización, la cual está definida en función de criterios personales (opiniones de directivos y empleados), por lo tanto, es necesario contrastar esas opiniones, con un diagnóstico más detallado de la planeación, la organización, la dirección y la evaluación y control de la compañía.

### 5.3.1 Planeación

En la empresa se ha realizado un establecimiento de programas económicos con indicación de objetivos propuestos y de las diversas etapas que hay que seguir, hacia la estructuración de organismos adecuados para su realización. Igualmente se puede detectar una planificación a corto plazo, ya que tiene por objetivo organizar líneas concretas de actualización y determinar presupuestos operativos, correspondiéndose prácticamente con la planificación de las acciones comerciales. Aunque no se tiene un buen plan de contingencias, debido principalmente a las continuas inundaciones de su planta maquilera principal.

Igualmente se ha podido observar el establecimiento de estrategias poco planificadas. Dentro de las estrategias más marcadas está la de servicio al cliente, ocasionada por los continuos cambios y transformaciones que origina la globalización y la necesidad de satisfacer a los clientes, para poder de esta manera mantenerse la empresa en el mercado competitivo. Esto es posible de lograr de una manera práctica desde la idea de la mercadotecnia, especialmente por que encierra la satisfacción de las necesidades del cliente, señalando que cada institución que aplica esta estrategia, puede brindar un tipo de satisfactores que colmen las expectativas de sus clientes, satisfactores de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización. En los que se puede descubrir las necesidades y entregar los satisfactores.

La mercadotecnia en esta estrategia es fundamental, ya que esta se reconoce como comunicación en las organizaciones, puesto que todo este proceso relaciona a la empresa con el cliente. Esta estrategia no solo se trata de los clientes que gastan su dinero, sino también de clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo. Esto indica que la organización ha venido realizando un conjunto de actividades organizacionales que conducen

a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Estas actividades están relacionadas con la comunicación, la cadena de abastecimiento, lo concerniente con la calidad y a todos los procesos donde se establece algún tipo de contacto con el cliente. Y esto permite asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización para fundamentar sus objetivos.

También se nota que las directrices han sido trazadas por los directivos de la organización, y han sido difundidas al personal vinculado y especialmente a los que tienen algún tipo de contacto con los clientes. Es por esto que, en la estrategia del servicio al cliente, la dirección ejecutiva es responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente, donde la autoridad expresada en el personal debe ser para solucionar problemas de servicio. Igualmente se presentan ventajas como el mejoramiento de los planes futuros, mediante acciones preventivas que mejoran los servicios, se presenta una complementación permanente en la información de los mercados, que recibe por otros medios y se presenta como ventaja el conocimiento de lo importante para cada cliente en particular.

El propósito propio del servicio al cliente está en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Además, se especifica en un tipo de clientes, para quienes se equipa de una mejor forma en cuanto a la prestación de sus servicios, seleccionando técnicas para cada caso, y por último está el propósito de reducir tensiones dentro de la organización para mejorar y motivar el cliente interno, generando confianza y aceptación por parte de todo tipo de cliente que tenga la organización.

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena; la calidad interna impulsa la satisfacción interna de los empleados; la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad; la lealtad de sus empleados impulsa su productividad; la productividad de los empleados impulsa el valor del servicio; el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente;

la satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente; la lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Como la organización está en crecimiento y se encuentra aplicando la estrategia de servicio ha tenido como puntos clave para el éxito, el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas.

Esta estrategia en síntesis, lo que busca es anticiparse a los requerimientos de un cliente quien a su vez, debe ser satisfecho en sus más imperiosas necesidades, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa, adicionando la consecución de nuevos públicos, por lo que la estrategia del servicio al cliente, debe partir de la utilización de los elementos racionales del servicio, para lo cual contrata personal adecuado, comunica la importancia del servicio, otorga poder de decisión a los empleados, se retroalimenta y elige a los clientes adecuados. Y es precisamente todo esto junto lo que se va a enfrentar a un ciclo del servicio, que viene siendo el mapa de los momentos de verdad que experimentan los clientes internos y sobre todo los externos.

Los momentos mencionados anteriormente, son simplemente momentos en que el cliente se pone en contacto con el negocio y dependiendo de ese contacto este decidirá volver o no. En cada uno de esos momentos existen varios insumos y actividades que dependiendo de cómo se traten en ese momento, serán determinantes para la toma de decisión del cliente, tales como: insumos pueden ser los valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas, etc. En síntesis, todo lo que involucra la cultura dentro y fuera de la organización.

Un gran problema que se presenta en la planificación actual de la organización está en que a la gerencia absorbe la totalidad de los problemas emergentes, dedicando tiempo insuficiente a la planeación de largo plazo. Otro problema que se presenta en esta organización está en que se inyecta demasiada informalidad al sistema, la cual es

necesaria para la flexibilidad, fluidez y simplicidad; pero a su vez, no deja criterios explícitos de la operación productiva.

#### Matriz 4. Variables de Planeación

VARIABLES	F/ D	FM	F m	DM	D m
Definición de la misión, los objetivos y metas organizacionales.	F		X		
Establecimiento de estrategias.	D				X
Directrices difundidas al personal vinculado a la organización.	F		X		
Directrices difundidas al medio ambiente.	D				X
Funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa.	F		X		
Elaboración de planes periódicamente en la empresa.	F		X		
Toma de decisiones relacionadas con la formulación de planes	F		X		

**Fuente.** Construcción propia. 2020.

#### 5.3.2 Organización

La empresa cuenta con un organigrama vertical y una departamentalización funcional donde están definidas las áreas administrativas, producción y gerenciales, siendo esta última la que cuenta con un área de contabilidad. Los departamentos se encuentran relacionados entre sí; ya que cada área debe considerar los problemas de otros departamentos facilitando la comunicación.

Los cargos que se encuentran son el gerente quien es realmente el que traza los planes estratégicos de la empresa, el gerente se



encarga de llevar a cabo los objetivos relacionados con la producción de la empresa. Los principios en los cuales se funda la organización son en ofrecer productos de excelente calidad ofreciendo el mejor servicio, brindar una mejor atención, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias de la empresa; ya que integran criterios como claridad, visión de conjunto, economía, definición de procesos decisorios y estabilidad y adaptabilidad.

Las funciones básicas de la gerencia es tener planes estratégicos que lleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales; los jefes deben tomar decisiones autónomas que no afecten la estructura de la organización, las áreas cumplen con la función de prestarle un apoyo a la organización en aspectos contables, de personal; ejecutando planes relacionados como la comunicación, motivación entre otros.

Todas las áreas tienen presente y toman sus decisiones de acuerdo a los objetivos y misión de la empresa; sin embargo, no todas las estructuras y tamaños de estas unidades corresponden a las contribuciones de cada área; ya que hace falta una mejor gestión por parte de los directivos de la empresa a la hora de implementar estrategias de crecimiento teniendo en cuenta aspectos financieros sin tener presente la estructura organizacional.

Las relaciones entre las unidades son de acuerdo al nivel jerárquico, debido a que los gerentes, jefes y algunas áreas hacen reuniones formales; mientras que la relación entre superiores y subordinados es poco constante y de una manera informal. Por su parte la autoridad no está bien definida, debido a que se manejan varios tipos como: autoridad formal que es respetada y reconocida por todos los miembros de la empresa. La autoridad legal que se ejerce por un rango jerárquico y la autoridad funcional que consiste en actuar con respecto a los procesos que pueden ejercer los empleados en situaciones específicas.

La organización ha establecido una serie de perfiles para los cargos; determinados por el grado de responsabilidad, experiencia, educación y habilidades; lo cual le ha permitido a la empresa especificar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos; estas especificaciones son conocidas por el personal en el momento de ingresar a la empresa.

En la estructura organizativa de la empresa cuenta con asesoría externa en el campo de recurso humano, para brindar apoyo en aspectos de motivación, comunicación, etc. La asesoría contable para ayudar en situaciones financieras; las relaciones públicas asesoran una buena imagen corporativa, y la auditoria que ayuda a que se tengan todos los documentos al día. No existen comités, comisiones, grupos o juntas en la empresa. El flujo de información que se utiliza se hace de una manera jerárquica, pero dada su estructura los niveles jerárquicos se aumentan; lo que lleva a que los conflictos y la desconfianza se acrecienten en los diferentes niveles de la organización.

Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones y son en las áreas gerenciales que tienen que ver con planes estratégicos; y las áreas administrativas relacionadas con decisiones inmediatas. En general la estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de ésta, correspondiendo y contribuyendo al cumplimiento de casi todos los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas. Aunque es necesario, según la inmersión en la empresa por parte del investigador, y por comentario de directivos, de un área de calidad que coordine todo el proceso operacional y productivo de Colchones Primavera.

### **Matriz 5. Variables de Organización**

<b>VARIABLES</b>	<b>F/D</b>	<b>FM</b>	<b>Fm</b>	<b>D</b>	<b>D</b>
				<b>M</b>	<b>m</b>

Estructura organizativa	F	X			
Objetivos y funciones de cada unidad	F		X		
Contribución de las unidades a los objetivos organizacionales	D				X
Relaciones mínimas entre las unidades	D				X
Estructura de autoridad	F		X		
Objetivos, funciones, responsabilidad y perfil de los cargos	F	X			
Descripción de cargos	F	X			
Asesoría externa	F	X			
Comités, grupos y comisiones en la empresa	D				X
Flujo de información	D				X
Establecimiento de los niveles en la toma de decisiones	F	X			
Estructura Organizacional adecuada para ejecución de planes	F		X		

**Fuente.** Construcción propia. 2020.

#### 5.3.4 Dirección

Dentro del estilo de dirección de la empresa es necesario mirar cada uno de los tres componentes de la dirección: la motivación, la comunicación y el liderazgo.

**Motivación:** inicialmente la motivación del personal no era un punto importante para los directivos. Había desmotivación en todos los niveles organizacionales, debido a la inestabilidad laboral y económica, la inadecuada política de salarios y el descuido de las directivas en planeación integral. Todo esto generó situaciones de conflicto que obligaron a la gerencia a realizar un proceso de cambio que incluyera tanto el desarrollo personal como el de la organización. Para esto potenció el área de recursos humanos, quien se encargó de lo relacionado con el personal incluyendo motivación, conflictos personales y comunicación. Aunque la política de salarios no cambió

mucho, se estimuló al personal en el aporte de ideas para mejorar procesos, se ofreció capacitación, inició reconocimientos personales en forma escrita, crearon estímulos económicos para dar mayor estabilidad y se logró una mayor empatía por parte del personal hacia la gerencia.

**Comunicación:** Todo este proceso de gestación de un plan estratégico de la compañía, ha fundado un proceso de cambio comunicativo abierto, ascendente y descendente, de forma que ayude a disminuir el nivel de estrés y mejorar el desarrollo de las actividades orientadas al servicio al cliente. Se empezó a realizar una participación activa, abierta y no manipulada de todos los que estuvieran relacionados con el proceso. Se propone una comunicación más formal por medio de memorandos, informes, grupos de trabajo, carteleras; esto paralelo a una comunicación informal, cuando sea necesario actuar rápidamente, mediante comunicaciones verbales de los superiores a los empleados, pero siempre siguiendo los lineamientos de las políticas empresariales.

**Liderazgo:** al inicio había una evidente centralización de autoridad y poder en el gerente, pero posteriormente, son delegados en los jefes de área. Es decir, existe un liderazgo legítimo delegado según la línea jerárquica e igualmente sucede en la toma de decisiones. Los dueños se encargarán del direccionamiento de la organización, quienes deben reunirse periódicamente para revisar el funcionamiento de la empresa y determinar los cambios que se van a realizar. Se puede observar entonces que la toma de decisiones más importantes es realizada por el dueño, y la toma de decisiones menos relevantes es realizada por los jefes en sus respectivas áreas. Finalmente podemos concluir diciendo que después de desarrollar el proceso de planeación, la dirección ha sido eficaz, porque logro minimizar los problemas internos laborales y centrarse en su objetivo de crecimiento.

## **Matriz 6. Variables de Dirección**

<b>VARIABLES</b>	<b>F/ D</b>	<b>FM</b>	<b>F m</b>	<b>DM</b>	<b>D m</b>
Estilo de dirección participativo	F		X		
Gerencia que delega	F	X			
Buen clima de trabajo propiciado por la gerencia	F		X		
Motivación del personal propiciado por la gerencia	F	X			
Actitud abierta de gerencia hacia toma de decisiones no programadas	F		X		
Autonomía	F	X			
Relaciones de poder jerárquico en la empresa	F		X		
Dirección eficaz de la empresa	F	X			
Políticas en la toma de decisiones para el desempeño organizacional	F		X		

**Fuente.** Construcción propia. 2020.

### 5.3.5 Evaluación y Control

En la empresa no están establecidos métodos de evaluación y/o control, de una manera formal. En cada reunión bimestral se presenta un informe sobre el funcionamiento de la empresa, la estrategia que se ha desarrollado y se está implementando, y los resultados obtenidos. De acuerdo a estos informes, el dueño evalúa si la gestión ha sido satisfactoria o no, y da aportes u opiniones sobre los ajustes a realizar. El gerente realiza un control más específico, basado en los reglamentos sobre funciones y responsabilidades, para determinar si se está cumpliendo con los objetivos de la planeación.

Las evaluaciones y controles sobre los procesos más importantes, es realizada por los jefes de producción, quienes controlan a las personas que trabajan en esta área. La evaluación es realizada con el fin de determinar si se debe ajustar el rumbo de la estrategia y

poder llegar a los objetivos finales. Por estas características, un área de calidad se convierte en el plus adicional del plan estratégico, donde se especifique de manera formal los lineamientos operacionales para alcanzar ventajas competitivas diferenciales que refuercen la porción de mercado de Colchones Primavera, y permita avanzar hacia un papel más dominante en el sector, principalmente en el suroccidente colombiano.

### Matriz 7. Variables de Evaluación y control

VARIABLES	F/D	FM	F m	D M	Dm
Existencia de un sistema de control de la gestión en la empresa	F		X		
Claridad en objetivos del sistema de control creado en la empresa	F		X		
Controles escasos sobre las áreas y factores clave de desempeño	D				X
Existencia de indicadores que midan resultados de la gestión	D			X	
Claridad sobre el uso de la información obtenida en la medición	F		X		
Análisis de resultados y desviaciones con respecto a lo planificado	D				X
Ejecución de medidas correctivas sobre los análisis realizados	F		X		
Existencia de unidades encargadas de realizar el control de la gestión	D			X	
Elaboración de informes periódicos para alimentar el sistema de control	D			X	

**Fuente.** Construcción propia. 2020.

Dado el análisis planteado en la matriz DOFA, cada una de las matrices diagnóstico del proceso administrativo y la matriz integrada, se construyen las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y de evaluación de factores internos (EFI), las cuales nos definen el rango de acción del plan estratégico de Colchones Primavera.

### Matriz 8. Evaluación de factores externos (E.F.E.)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
---------------------------------	------	--------------	----------------

<i>OPORTUNIDADES</i>			
La diferenciación del producto	0,07	4	0,26
Protección del estado a actividades de manufactura	0,05	3	0,15
Alteración y modificación de calidad	0,06	4	0,24
Tendencias de desarrollo (tecnología)	0,06	3	0,18
Valores, normas y gustos de los individuos	0,05	3	0,15
incidencia en las leyes y reglamentos	0,05	3	0,15
Economías de escala	0,05	4	0,20
Reacción esperada	0,05	3	0,15
Crecimiento en el sector industrial	0,05	3	0,15
Concentración de competidores	0,04	4	0,2
<i>AMENAZAS</i>			
Tendencia general de precios	0,06	1	0,06
Incremento del IVA a productos básicos	0,06	2	0,12
Curva de aprendizaje o experiencia	0,06	1	0,06
Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,09	2	0,18
Costos de cambio de usuario	0,08	2	0,16
Relación valor/precio de producto sustituto	0,07	2	0,14
Propensión de compradores a sustituir	0,05	1	0,05
<b>Sumatoria total de precios</b>	<b>1</b>		<b>2,62</b>

**Fuente.** Construcción propia. 2020.

Se puede observar que el total de pesos ponderado es de 2.62 y con esto se concluye que la empresa está en un entorno relativamente positivo y optimista, con un horizonte amplio y prominente para su desarrollo en el territorio nacional, a un mediano y largo plazo, sin embargo, la organización en el presente, no puede descuidarse, ya que si lo hace puede correr el riesgo de no poder afrontar las amenazas del medio ambiente externo.

### Matriz 9. Evaluación de factores internos (E.F.I.)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Fortalezas</i>			
Establecimiento de estrategias para enfrentar el mercado	0,11	3	0,33
Estructura organizacional adecuada para el plan estratégico	0,11	3	0,33
Mercados de la empresa	0,06	3	0,18
Comportamiento de las ventas	0,05	4	0,2
Volumen de producción	0,05	3	0,15
Imagen de los productos	0,06	4	0,32
Constitución de los canales de distribución	0,07	4	0,28
Fijación de precios de los productos	0,09	4	0,36
Estructura de la fuerza de ventas	0,06	3	0,18
Objetivos de ventas	0,10	3	0,18
<i>Debilidades</i>			
Directrices difundidas a las áreas de trabajo	0,09	3	0,23
Identificación de marca	0,09	2	0,16
Participación en el mercado	0,06	2	0,1
<b>Sumatoria total de pesos</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

**Fuente.** Construcción propia. 2020.

En esta Matriz se observa que el total del peso ponderado da 3, información con la que puede decirse que la empresa presenta una situación interna favorable, indicando que se presenta una situación con poca incertidumbre. La administración y la gestión de la empresa contiene elementos importantes para enfrentar al entorno principalmente con las fortalezas, y de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, minimizando debilidades en el corto plazo para que la empresa no entre en crisis.

#### 5.4 FASES DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COLCHONES PRIMAVERA 2020-2024



Con base en este diagnóstico se pudo establecer, en colaboración con la administración, la necesidad de fortalecer la estructura de la Compañía y mejorar las comunicaciones internas. De esta manera, se propuso, como parte integral de este trabajo, realizar las siguientes tareas estratégicas:

- Una **primera etapa** en la que se documentarán las bases de la identidad corporativa (Misión, Visión y Valores), así como las herramientas esenciales de la gobernabilidad corporativa (Organigrama, Manuales de Convivencia, Funciones y Procesos) y la competitividad interna (formatos de producción y calidad).
- Una **segunda etapa** en la que se diseñarán actividades de reunión periódica denominadas “Comités Semanales de Gerencia” en los que, con la participación de la cabeza visible de cada área, se coordinarán esfuerzos, se compartirán experiencias y se planificarán nuevas metas de todo tipo que no sólo permitan mejorar la comunicación sino obtener un óptimo rendimiento en la gestión global de la Compañía.
- Una **tercera etapa** en la que se capacitará al personal sobre la puesta en práctica de los documentos antes elaborados mediante talleres y mediante la publicación de información empleando medios como carteleras e Intranet corporativa. Para este propósito se desarrollará una nueva área temporal de calidad que permita gestionar y medir la efectividad del plan estratégico desarrollado, el cual apunta a objetivos institucionales, con lo cual se marca un horizonte corporativo, y se definen línea de acción y de mando.

De acuerdo con los objetivos planteados desde un principio, podemos establecer que el diagnóstico ha sido provechoso y muestra la posibilidad de realizar una intervención positiva en lo que respecta a la planeación estratégica de la organización. Evidentemente, se puede

apreciar una necesidad de mejora y de creación de espacios de discusión que faciliten el entendimiento mutuo y la posibilidad de compartir información de cada área, lo cual, a su vez, permitirá a todos los miembros del equipo de trabajo tener una visión global de la problemática interna y externa de la compañía.

Dado que en la intervención se fortalecerá en el personal la perspectiva de la compañía y sus objetivos corporativos, el papel de la gerencia y el coordinador de calidad organizacional será de suma importancia, en tanto que su formación profesional le permite interactuar positivamente con las personas y brindarles a manera de oportunidad, la posibilidad de mejorar el entendimiento entre las áreas de trabajo. La credibilidad de estos dos actores estratégicos dependerá no sólo de su actividad documental sino de la positiva relación que establezca con el equipo humano de la compañía en cada conversación individual y en cada actividad grupal, donde se les explica la importancia de mejorar en la construcción de una identidad organizacional que proyecte una mejora en los procesos productivos, y genere aumentos en los niveles de competitividad, en un mercado altamente competitivo y con altos niveles de innovación continua.

## **5.5 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA<sup>7</sup>**

“Colchones Primavera es la empresa de Colchones más importante del suroccidente colombiano donde la preocupación por el medio ambiente, los procesos de mejoramiento en la calidad y la necesidad de nuestra gente por mejorar su calidad de vida se convierten en los nuevos retos que tenemos que desarrollar día a día.

---

<sup>7</sup>Información suministrada por el gerente de la compañía, por eso el tipo personal de redacción. En toda la intervención e interacción con los propietarios y directivos de la empresa se notó el carácter paternal y pastoral que ejerce el gerente sobre toda la estructura organizacional, esto se debe principalmente al carácter familiar de Colchones Primavera.

Actualmente se tiene un gran portafolio de productos para el buen dormir, pero eso no lo definimos nosotros sino ustedes, los clientes. Si una persona tiene problemas en su columna, tenemos productos especializados para mejorar presiones en su cadera y en su columna, si un posible cliente está acostumbrado a dormir en superficies muy suaves porque le encanta, tenemos Colchones debidamente diseñados para que descanse igual o mejor. Tenemos Colchones para todos los gustos, para niños, para Clínicas, Hoteles, y ni hablar de nuestras materias primas son las mejores.

Utilizamos telas Jacquard importadas, tenemos acolchados perfectos, utilizamos resortes de alto carbono y fabricamos nuestras propias espumas, es decir, sabemos lo que hacemos y como consentir al más exigente de nuestros clientes. Actualmente cumplimos con la resolución 1842 emitida por el Ministerio de la Protección Social. Ya no hay que buscar por fuera, nosotros tenemos lo que buscas y no hay que salir de casa.

La idea es consolidar el concepto de salud y descanso, por eso no sólo tenemos Colchones sino Almohadas espectaculares producidas por nosotros y también importadas aprovechando la tecnología de descanso que ha desarrollado la NASA, tenemos cojines de diferentes formas, especiales para ver televisión o hacer viajes largos, tenemos protectores para Colchones o Almohadas que permiten alargar la vida de tus productos. Contamos con Canapés (bases) espectaculares los cuales ofrecen una solución práctica y estética a la hora de no comprar una cama. Y ni hablar de nuestra lencería, cubre lechos, sábanas, cobijas, ahora no tienes que estar de almacén en almacén en primavera te lo podemos dar todo.

Se está a la altura de cualquier empresa nacional e internacional y lo mejor es que nuestros empleados son personas que han visto crecer día a día la empresa y que están comprometidos con lo que

hacen, así como nosotros con ellos brindándoles todas las garantías para que hagan de nuestro país un mejor lugar para vivir”.

Actualmente Colchones Primavera se encuentra en una posición elemental cubriendo las zonas y puntos comerciales generados en la venta de colchones, lo cual contamos con cinco salas de ventas en el área urbana a lo largo y ancho de la ciudad de Cali, nuestra cobertura tiene la capacidad de cubrir todo el país ya que contamos con un amplio servicio de entrega calificada puerta a puerta. Nuestra visión la expansión del producto a todo el departamento.

Constituida por escritura No. 4489 del 28 de noviembre de 1972 en la Notaria Primera de Cali, e inscrita en la Cámara de Comercio de la misma ciudad el 19 de Diciembre de 1972, bajo el No. 2744 del Libro IX, se constituyó la sociedad denominada Industria Ducal Ltda. (Registro Mercantil No. 15869-3), lo cual hace constar más de 48 años con gestión jurídica establecida como una empresa familiar. Cuenta con 20 empleados directos y 5 indirectos (13 al departamento de producción y 12 al área administrativa y comercial). La estructura organizacional consta de (no existe una clara definición de cargos y se carece de un manual de funciones):

- **GERENTE GENERAL.** (Belisario Ortegón Duran)
- **SUBGERENTE.** (Jovita Saavedra)
- **GERENTE DE PRODUCCIÓN.** (Einer Ortegón). Jefe de planta-Dep. de costura-producción-despachos.
- **CONTADOR.** (Adriana Meza)
- **GERENTE COMERCIAL Y VENTAS.** (Luz Karime Granada)

- **OPERARIOS INSUTRIALES**
- **VENDEDORES INTERNOS Y EXTERNOS**

Tiene como objetivo empresarial “informal” el siguiente:

“El compromiso con la sociedad es la de generar productos de óptima calidad que beneficien a nuestros prospectos, teniendo en cuenta que somos baluartes en el buen descanso de la familia vallecaucana por lo tanto la salud es nuestro principal objetivo como empresa, además de generar conocimiento a la hora de adquirir productos enfocados en nuestra rama a través de entidades que estipulan las normas de SGC (sistemas de gestión de calidad) y organismos de control de salud pública que se establecen como norma en el sector de industria y comercio” (Ortegón Duran, 2017).

## **5.6 UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DOFA**

Con el fin de conocer a fondo la problemática interna y externa de la compañía y la influencia de las características del gremio colchonero, se llevó a cabo un análisis de las variables vigentes y potenciales que afectan positiva y negativamente el devenir de la organización. Este análisis de *Debilidades–Oportunidades–Fortalezas–Amenazas* obtuvo su información mediante la revisión de las actas de junta directiva de la compañía, la lectura de los informes de estados financieros y la conversación con las directivas sobre los puntos fuertes y débiles de la organización, frente a las características propias del negocio y el cambiante entorno externo. Luego, se definieron cada uno de los ítems, de manera completamente consultiva con la administración de la compañía.

A manera de diagnóstico previo y general, se puede manifestar que la raíz de la problemática actual de Colchones Primavera pasa por dos fuentes esenciales, la ausencia de una planeación de corto mediano y largo plazo, la cual no solo oriente el proceso de comercialización y mercadeo de los productos, sino que examine las variables externas a la compañía que determinan problemas estructurales, como es el caso específico de la constante inundación de las instalaciones manufactureras, producto de la ubicación de la fábrica, la cual se encuentra cerca al Jarillón del río Cauca, lo cual ha provocado constantes dificultades, y es hoy en día, sin lugar a dudas, el problema fundamental de operatividad de la empresa.

Una segunda fuente primaria de dificultades es la estructura familiar de la empresa. Esta jerarquía administrativa familiar no ha permitido apartar lo emocional/familiar, con lo estrictamente laboral. Esta dinámica organizacional ha socavado los mandos y funciones de la junta directiva, y disminuye el grado de confianza y credibilidad que se ejerce desde las directivas sobre la base trabajadora de Colchones Primavera.

Estas dos fuentes determinan la necesidad de un plan estratégico organizacional que permita definir una misión y visión acorde a los proyectos corporativos de las directivas, y establecer un esquema organizacional que permita definir una senda de crecimiento empresarial de largo plazo, esto en función de un fuerte pragmatismo corporativo, que le de bases sólidas y estructurales al quehacer de la empresa. Desde esta perspectiva se desarrollará el análisis DOFA propuesto.

## **Debilidades**

Ausencia de estructura básica documental: Organigrama, misión, visión, valores institucionales, perfiles de cargo, manual de funciones, manual de procedimientos, manual de convivencia.

Ausencia de reuniones o comités para la coordinación de las actividades: La comunicación parte de la gerencia general hacia todas las áreas, pero se carece del espacio temporal para que las áreas puedan comunicarse entre sí de una manera diferente al de las actividades diarias; es así como la gerencia general debe coordinar por sí sola (y con un limitado panorama de la realidad de cada área) las actividades de todos los miembros de la Compañía. Esto provoca dificultades en la operatividad de cada área, ya que en repetidas ocasiones se ven obligados a realizar tareas que, coordinadas de otra manera, serían más efectivas para las áreas implicadas.

Dependencia absoluta del estilo particular de dirección en cada área, en tanto que no se cuenta con una guía documentada para cada proceso de trabajo. Por ejemplo, se pudo observar que en la planta de producción se encargaban tareas ajenas a las funciones de algunas personas, como ordenar reparaciones locativas del techo a los operarios de las máquinas electrónicas; el riesgo de realizar este tipo de actividad, para personas que no desempeñan habitualmente estas tareas es bastante alto y si ocurriese algún accidente de trabajo, la ARL tendría completa facultada para sancionar a la Compañía ya que al no existir un manual de funciones, las labores se circunscriben estrictamente a las expuestas en el contrato de trabajo.

Comunicación (en muchos casos) unidireccional (descendente) bajo la premisa de dar absoluta prioridad a las necesidades del cliente obviando parcialmente las necesidades de cada área de la Compañía.

Ausencia de un comité de riesgos externos (o plan B), esto en virtud de las inundaciones que tienen lugar en la planta manufacturera de la empresa. Por ejemplo, los trabajadores deben ejercer su oficio en

condiciones poco aptas para el trabajo, debido que cuando ocurren las inundaciones, se debe trabajar en condiciones donde reina la humedad, lo cual no solo es perjudicial para los trabajadores/operarios, sino para la calidad del producto, teniendo en cuenta que los colchones son un material que no tolera altos índices de humedad.

### **Oportunidades**

Ampliación del espectro comercial a raíz de la buena senda de crecimiento económico colombiano y los tratados comerciales con otros países, especialmente las favorables condiciones que implica el establecimiento del tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

Las habilidades sociales del grupo de trabajo y el buen ambiente que se mantiene en la Organización, favorece el establecimiento de guías de trabajo y la implantación de comités de mejoramiento de la actividad laboral.

Buenas relaciones con los proveedores, los transportadores, las autoridades, el gremio colchonero y la comunidad: Facilitan la gestión y permiten el mantenimiento de los vínculos luego del cambio interno que se proponga, teniendo en cuenta que este último tendrá impacto en la interacción con estas personas e instituciones.

Los cambios culturales en la estructura del espacio familiar, trasladan el eje de interacción de la sala a la alcoba como el epicentro donde se desarrollan los lazos diarios familiares. Desde esta perspectiva, un buen espacio de relajación y encuentro, producen la necesidad de un buen colchón, con lo cual incrementan la demanda por este tipo de artículos en los patrones de consumo en Colombia.

El compromiso de la alta gerencia de la Compañía facilita la implantación de ideas que benefician la comunicación y la productividad de la Organización.



## **Fortalezas**

Instalaciones de producción propias, lo que permite un razonable empleo de los recursos y brinda seguridad a las materias primas y al producto terminado. Pertenencia al gremio nacional de productores de Colchones nacional.

Se cuenta con las principales especificaciones y certificados exigidos en el orden nacional e internacional para la producción de colchones a nivel industrial.

Personal con experiencia en sus actividades diarias lo que robustece el *know how* corporativo.

## **Amenazas**

Fluctuaciones en el volumen y calidad de la materia prima ofrecida en virtud a cambios climáticos, estado de carreteras, situación de orden público y variaciones en la TRM (Tasa Representativa del Mercado).

La proximidad de la planta industrial y manufacturera con el río Cauca, lo cual ha provocado constantes inundaciones en las instalaciones.

Precaria infraestructura y capacidad de los puertos de embarque en Colombia, para un futuro proceso de internacionalización de la marca.

Problemas en carreteras al principal puerto del Pacífico Colombiano (Buenaventura).

Alto riesgo en la estructura de mandos organizacional, debido a las constantes problemáticas que se generan por la estructura familiar de la compañía.

Deterioro creciente del clima laboral, debido a las deficientes condiciones físicas de la planta (ocasional) producto de las inundaciones en la parte manufacturera y operativa, y la extra carga laboral, por la no definición de un manual de funciones.

La sistematización y categorización de los ámbitos desarrollados por la matriz DOFA, permiten develar la importancia de cada una de las categorías seleccionadas, las cuales definen la realidad empresarial de Colchones Primavera, no solo desde un plano interno a la organización, sino externo a la misma. Definiendo entonces las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que recrean el presente organizacional de la empresa, se procede a construir la matriz DOFA, la cual permitirá establecer un rango de acción, en función de una realidad concreta y un plan de acción estratégico que se deriva del mismo.

Es necesario establecer de antemano que el proceso de selección de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas fue producto de una lluvia de ideas, las cuales se fueron depurando en la medida que se iba definiendo una tendencia hacia los ámbitos seleccionados. Desde esta perspectiva, los ítems seleccionados reflejan el sentir y la realidad organizacional de Colchones Primavera. Teniendo en cuenta la aclaración respectiva, se desarrollará la construcción de la matriz DOFA.

<b>Matriz DOFA/Colchones Primavera</b>	<b>Análisis Interno PCI</b>	
	<b>Fortalezas F</b>	<b>Debilidades D</b>
<b>Análisis Externo (POAM)</b>	Adecuados servicios de	Ausencia de estructura básica documental:

<b>Matriz DOFA/Colchones Primavera</b>	<b>Análisis Interno PCI</b>	
	<b>Fortalezas F</b>	<b>Debilidades D</b>
	<p>telecomunicaciones y de conferencia vía Internet e Intranet, en virtud a una importante infraestructura de sistemas, página web, telefonía fija y telefonía celular.</p> <p>Clientes fijos en la región, quienes posibilitan una rotación aceptable de la producción de la empresa.</p> <p>Grupo humano unido y con capacidad para trabajar en equipo.</p> <p>Interés de la alta gerencia por mejorar los procesos administrativos, productivos y comerciales de la Organización.</p> <p>Instalaciones de producción propias, lo que permite un razonable empleo de los recursos y brinda seguridad a las materias primas y al producto terminado.</p> <p>Pertenencia al gremio nacional de productores de Colchones nacional.</p> <p>Se cuenta con las principales especificaciones y</p>	<p>Organigrama, misión, visión, valores institucionales, perfiles de cargo, manual de funciones, manual de procedimientos, manual de convivencia.</p> <p>Ausencia de reuniones o comités para la coordinación de las actividades: La comunicación parte de la gerencia general hacia todas las áreas, pero se carece del espacio temporal para que las áreas puedan comunicarse entre sí de una manera diferente al de las actividades diarias; es así como la gerencia general debe coordinar por sí sola (y con un limitado panorama de la realidad de cada área) las actividades de todos los miembros de la Compañía. Esto provoca dificultades en la operatividad de cada área, ya que en repetidas ocasiones se ven obligados a realizar tareas que, coordinadas de otra manera, serían más efectivas para las áreas implicadas.</p> <p>Dependencia absoluta del estilo particular de dirección en cada área, en tanto que no se cuenta con una guía documentada para cada</p>

Matriz DOFA/Colchones Primavera	Análisis Interno PCI	
	Fortalezas F	Debilidades D
	<p>certificados exigidos en el orden nacional e internacional para la producción de colchones a nivel industrial.</p> <p>Personal con experiencia en sus actividades diarias lo que robustece el <i>know how</i> corporativo.</p>	<p>proceso de trabajo. Por ejemplo, se pudo observar que en la planta de producción se encargaban tareas ajenas a las funciones de algunas personas, como ordenar reparaciones locativas del techo a los operarios de las máquinas electrónicas; el riesgo de realizar este tipo de actividad, para personas que no desempeñan habitualmente estas tareas es bastante alto y si ocurriese algún accidente de trabajo, la ARL tendría completa facultada para sancionar a la Compañía ya que al no existir un manual de funciones, las labores se circunscriben estrictamente a las expuestas en el contrato de trabajo.</p> <p>Comunicación (en muchos casos) unidireccional (descendente) bajo la premisa de dar absoluta prioridad a las necesidades del cliente obviando parcialmente las necesidades de cada área de la Compañía.</p> <p>Ausencia de un comité de riesgos externos (o plan B), esto en virtud</p>

<b>Matriz DOFA/Colchones Primavera</b>	<b>Análisis Interno PCI</b>	
	<b>Fortalezas F</b>	<b>Debilidades D</b>
		de las inundaciones que tienen lugar en la planta manufacturera de la empresa. Por ejemplo, los trabajadores deben ejercer su oficio en condiciones poco aptas para el trabajo, debido que cuando ocurren las inundaciones, se debe trabajar en condiciones donde reina la humedad, lo cual no solo es perjudicial para los trabajadores/operarios, sino para la calidad del producto, teniendo en cuenta que los colchones son un material que no tolera altos índices de humedad.
<b>Oportunidades O</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<p>Ampliación del espectro comercial a raíz de la buena senda de crecimiento económico colombiano y los tratados comerciales con otros países, especialmente las favorables condiciones que implica el establecimiento del tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América.</p> <p>Las habilidades sociales del grupo de</p>		

<b>Matriz DOFA/Colchones Primavera</b>	<b>Análisis Interno PCI</b>	
	<b>Fortalezas F</b>	<b>Debilidades D</b>
<p>trabajo y el buen ambiente que se mantiene en la Organización, favorece el establecimiento de guías de trabajo y la implantación de comités de mejoramiento de la actividad laboral.</p> <p>Buenas relaciones con los proveedores, los transportadores, las autoridades, el gremio colchonero y la comunidad: Facilitan la gestión y permiten el mantenimiento de los vínculos luego del cambio interno que se proponga, teniendo en cuenta que este último tendrá impacto en la interacción con estas personas e instituciones.</p> <p>Los cambios culturales en la estructura del espacio familiar, trasladan el eje de interacción de la sala a la alcoba como el epicentro donde se desarrollan los lazos diarios familiares. Desde esta perspectiva, un buen espacio de relajación y encuentro, producen la</p>		

<b>Matriz DOFA/Colchones Primavera</b>	<b>Análisis Interno PCI</b>	
	<b>Fortalezas F</b>	<b>Debilidades D</b>
<p>necesidad de un buen colchón, con lo cual incrementan la demanda por este tipo de artículos en los patrones de consumo en Colombia.</p> <p>El compromiso de la alta gerencia de la Compañía facilita la implantación de ideas que beneficien la comunicación y la productividad de la Organización</p>		
<b>Amenazas A</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<p>Fluctuaciones en el volumen y calidad de la materia prima ofrecida en virtud a cambios climáticos, estado de carreteras, situación de orden público y variaciones en la TRM (Tasa Representativa del Mercado).</p> <p>La proximidad de la planta industrial y manufacturera con el río Cauca, lo cual ha provocado constantes inundaciones en las instalaciones.</p> <p>Precaria infraestructura y capacidad de los puertos de embarque en Colombia, para un futuro proceso de</p>		

Matriz DOFA/Colchones Primavera	Análisis Interno PCI	
	Fortalezas F	Debilidades D
<p>internacionalización de la marca.</p> <p>Problemas en carreteras al principal puerto del Pacífico Colombiano (Buenaventura).</p> <p>Alto riesgo en la estructura de mandos organizacional, debido a las constantes problemáticas que se generan por la estructura familiar de la compañía.</p> <p>Deterioro creciente del clima laboral, debido a las deficientes condiciones físicas de la planta (ocasional) producto de las inundaciones en la parte manufacturera y operativa, y la extra carga laboral, por la no definición de un manual de funciones.</p>		

**Fuente:** Construcción propia con información suministrada por directivas y empleados de Colchones Primavera. 2020.



## **6. PLAN ESTRATÉGICO: LÍNEAS DE ACCIÓN ORGANIZACIONALES PARA LA EMPRESA COLCHONES PRIMAVERA 2020-2024**

### **6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En virtud a que los objetivos organizacionales sean compartidos con todos los miembros de Colchones Primavera, cada empleado debe conocer el papel que desempeña su compañía en el gremio y en la sociedad; a la vez, debe tener claro el objetivo a largo plazo de la organización a la que pertenece y los valores que ostenta la institución; este saber le permitirá comunicarse en los mismos términos con sus jefes, colegas y/o colaboradores en razón a que las actividades se ambientan en un objetivo común y en unas condiciones conocidas por todos.

Por lo anterior, se procederá a crear en colaboración con todos los miembros de la Organización Colchones Primavera: Junta directiva y empleados en general (se espera que la participación de los empleados no sea del 100% por los compromisos y épocas de producción) la Misión, la Visión y los Valores Institucionales de la Compañía.

Con el propósito de hacer partícipe al personal de la compañía (junta directiva, personal administrativo y representantes de operarios), se sugirió por parte de los autores de este trabajo, proponer a los miembros directivos, que cada uno de ellos elaborara un concepto propio acerca de la misión, la visión y los valores de la organización, para luego exponerlos en plenaria y escoger y combinar los diferentes conceptos obteniendo así un solo texto definido en conjunto. Luego, estos textos serán evaluados por la Junta Directiva, quienes harán sus

aportes y correcciones, dejando los conceptos definitivos que se proponen sean:

## **MISIÓN**

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de colchones, espumas de poliuretano y de productos para el descanso. Generamos un producto de calidad, siendo amigables con el medio ambiente, basados en el respeto al cliente y apoyados en nuestro talento humano, buscando un crecimiento permanente y sostenible que brinde un gran bienestar al cliente y al recurso humano que integra la compañía”.

## **VISIÓN**

“En el 2024, Colchones Primavera será líder en el mercado regional, en su campo, permitiendo a todos sus clientes el acceso a productos con un mayor valor agregado, desarrollando nuevos canales de distribución y ventas, apoyados en la optimización de nuestros procesos”.

## **VALORES INSTITUCIONALES**

Somos responsables y honestos con las calidades que ofrecemos

Nuestra planta trabaja en pro del bienestar y satisfacción de sus clientes, empleados y propietarios

Respetamos y comprendemos las necesidades de nuestros clientes

Valoramos el talento de nuestra gente

Estamos comprometidos con la seguridad y la calidad en todo nuestro proceso productivo

## **POLITICAS INSTITUCIONALES**

Política de la Gerencia: Lograr por medio de la coordinación organizacional y de la convocatoria participativa de los agentes que componen la compañía, adaptarse a las dinámicas que el mercado y el medio ambiente vayan ocasionando.

Política Financiera: Orientar la totalidad de las actividades de la organización, permitiendo conseguir un nivel de eficiencia económica acorde al mercado específico de la compañía, logrando así la maximización del valor comercial y competitivo de la empresa.

Política Comercial: Ampliar la comercialización de los productos que ofrece la empresa, además de asegurar que el producto solicitado este en las proporciones y especificaciones de calidad requeridas por el cliente. Este proceso permite garantizar un servicio diferenciado que satisfaga plenamente las necesidades del cliente y un flujo de ventas rentable para la compañía.

Política de Operaciones: Las operaciones y los procesos de trabajo que se enmarcan en la estructura interna de la compañía, deben ser flexibles y adaptables a los requerimientos del cliente, además de cumplir con la programación establecida y un alto grado de eficiencia, logrando un reconocimiento por el cumplimiento producido.

Política de Personal: Propiciar el desarrollo de todo el personal a través de capacitaciones, generando oportunidades de crecimiento (ascenso) dentro de la estructura organizacional y fomentando la honestidad, la confianza, el respeto y la calidad de su desempeño. Esto debe estar acompañado de una comunicación abierta y transparente en la organización, con el fin de que exista un mejor clima laboral (cultura organizacional), el cual se verá reflejado en las buenas relaciones con los clientes.

Política de Calidad: Brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, contando con el mejor grupo humano y profesional, el cual este comprometido con el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos nacen del diagnóstico desarrollado y desde los planes que las directivas han gestado desde su tarea de planeación organizacional. Este esquema permite organizar los objetivos que la empresa tiene sobre su propio funcionamiento y proyecciones operacionales, además de adicionar la pertinencia que evidencia el diagnóstico desarrollado. En función de la propuesta que motivo la presente investigación, se plantean a continuación los objetivos estratégicos para un periodo de cuatro años (2020-2024), con lo cual se estructura un periodo aceptable de aplicación y evaluación del plan estratégico organizacional para la empresa Colchones Primavera.

### ***a. Objetivos de Crecimiento:***

Aumentar la participación en el nicho de mercado de la empresa, en una proporción cercana al 30% (proporción establecida por las

directivas de Colchones Primavera) para el primer año, teniendo en cuenta las posibilidades de comercialización y mercadeo presentes en el sector colchonero colombiano, y el futuro proyecto de internacionalización de la oferta productiva de Colchones Primavera.

Desarrollar convenios para proveer los productos ofertados por la compañía a instituciones del sector público (cárceles, hospitales, etc.) y del sector privado (hoteles, colegios, clínicas, etc.), lo cual permita incrementar el volumen de ventas a estas instituciones en un orden del 40% en un plazo no mayor a dos años.

**b. *Objetivos de Competitividad:***

Optimizar la calidad en producción y servicio en un 15% para el próximo año, lo cual permite aumentar los niveles de competitividad y eficiencia de la compañía, siendo más asertivos en las solicitudes requeridas por los clientes, lo cual incrementa la calidad del servicio postventa, y con ello, la cadena de valor.

Incrementar la productividad marginal y total de los trabajadores en un 20%, en un plazo no mayor a dos años.

**c. *Objetivos Financieros:***

Establecer una liquidez financiera eficiente endógenamente a la organización (razón corriente y prueba acida) para los próximos tres años.

Disminuir el nivel de endeudamiento que presenta actualmente la compañía, definiendo un umbral para el mismo no superior al 20% para los próximos dos años.

Reducir la rotación de cartera en un 40%, considerando las políticas de rotación de las cuentas por pagar que se manejan en la empresa para los próximos cuatro años.

**d. *Objetivos de Responsabilidad Social:***

Establecerse como fuente de empleo para las personas que integran la familia organizacional de Colchones Primavera, garantizando el cumplimiento de todos los beneficios establecidos por la ley y el adicional ofrecido por la compañía, y además, generar un clima laboral propicio para el desarrollo íntegro del individuo-trabajador.

## **6.2 ESTRATEGIAS**

Toda organización empresarial, además de “actuar basada en el comportamiento de la estructura del sector e influir en ella, debe elegir una posición dentro de este. Este posicionamiento abarca el enfoque general de la empresa en lo que concierne a su forma de competir. En el centro del posicionamiento esta la ventaja competitiva y esta a su vez se divide en dos: costo inferior y diferenciación” (Betancourt, 2008). Las estrategias genéricas o alternativas de ventaja son las que permiten definir estrategias claras que Colchones Primavera debe llevar a cabo para cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos organizacionales.

La diferenciación es la estratégica genérica en la cual se basará la empresa, pues a través de esta le permite ejecutar un factor clave en el sector, superior que la competencia, y de manera que sea percibido así por los clientes. Colchones Primavera, además de seguir la estrategia de diferenciación tendrá una alta segmentación, es decir, se orientará sobre un grupo específico de usuarios de su servicio y un

servicio a prestar en particular, pues esto le permite servir de la mejor forma posible al segmento al cual pretende dirigirse.

### **6.2.1 Estrategias de Mercado**

- Establecer una posición dominante (conocimiento de marca) en el mercado de Colchones, a través del incremento del número de visitas programadas a familias, empresas e instituciones.
- Retomar el mercadeo de “puerta a puerta”, haciendo énfasis en el mercado dirigido y sectorizado.
- Buscar mejorar los tiempos de producción, de entrega del producto, de entrega del producto en buen estado, y realizar informes sobre las entregas establecidas, todo esto con el objetivo de mejorar la calidad del servicio.
- Ofrecer a los clientes actuales (ya consolidados), además del servicio de soporte de garantía, el servicio de análisis de encuestas, con lo cual se podrá medir el nivel de bienestar que el producto y el servicio postventa de Colchones Primavera genera en sus clientes.

### **6.2.2 Estrategias de Diferenciación**

- Ofrecer un servicio personalizado dependiendo de los requerimientos y necesidades del cliente.
- Brindar los servicios de comercialización y garantías con un mayor valor agregado, como característica particular del servicio que se presta.

- Segmentar de una forma clara el nicho de mercado al cual debe enfocarse Colchones Primavera.
- Implementar mejoras en los canales de producción, distribución y mercadeo, principalmente en el sistema logístico de transporte de los productos.
- Teniendo en cuenta lo anterior, se debe programar la distribución y mercadeo por zonas geográficas, teniendo en cuenta la ubicación de los destinatarios de los productos y el tiempo de entrega requerido por el cliente.
- Crear indicadores de control de servicio al cliente con el fin de lograr medir y satisfacer sus necesidades de una forma efectiva.

### **6.3 ESTRUCTURA**

Aunque la empresa Colchones Primavera posee una asignación de cargos establecida, estos no se están cumpliendo pragmáticamente dentro de la estructura organizacional misma; por ende, se considera apropiado continuar con el mismo tipo de estructura, agrupando algunas funciones, además de añadir cargos (como propuesta final se postula la creación del área de calidad, la cual se detallara al final del capítulo) dentro de ciertas áreas que requieren apoyo para el desarrollo de sus funciones y actividades. Esto denota la necesidad de reforzar el cumplimiento de la estructura jerárquica de la empresa, dado que a lo largo del funcionamiento de la empresa se le ha dado poca importancia por el enfoque productivo mismo de la compañía.

**Reestructuración del área de producción.** Se busca crear un área más que una cabeza única, como existía anteriormente en manos



del gerente de producción, de esta forma, se logra articular la parte productiva con la logística y operacional, definiendo una clara cadena de producción con áreas correlacionadas jerárquicamente. Desde esta área se definirán, controlaran, ejecutaran y auditaran los procesos de producción, de rutas de entrega y los sistemas de reparto de menor costo para la compañía. Esto define un protocolo preestablecido estratégicamente por la organización, sin dar atisbos a la improvisación de los operarios y trabajadores. Desde esta perspectiva, el área de producción y operaciones se considera fundamental dentro de la estructura productiva de Colchones Primavera.

**Reestructuración del área comercial.** El organigrama al igual que toda la estructura organizacional de la empresa debe ser acorde a las estrategias y objetivos planteados en el direccionamiento estratégico, por lo tanto, es de vital importancia estructurar una mayor profundización del área comercial en el seno de la organización, ampliando la base de vendedores, y definiendo líneas de mercadeo en función de la sectorización poblacional de los productos ofertados por la empresa. Esto permite que tanto el director del área comercial como los vendedores, trabajen en conjunto para la consecución de los objetivos propuestos, los cuales se encaminan básicamente en la apertura de nuevos mercados y crecimiento de las ventas.

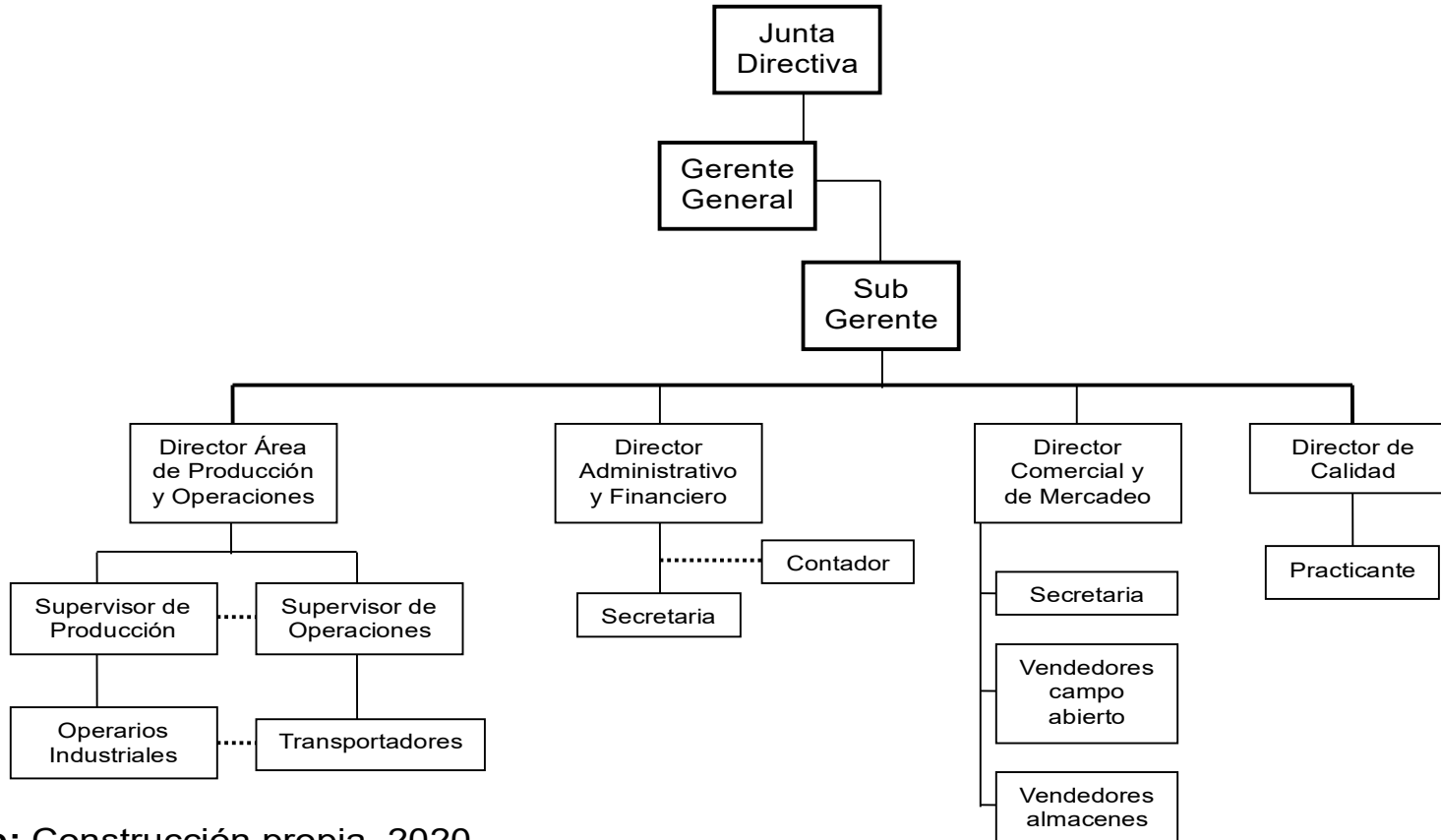
**Reestructuración del área administrativa y financiera.** La reestructuración de esta área comienza con la división de las áreas en dos sub-áreas articuladas; la parte administrativa será gestionada por el gerente y subgerente (por petición misma del gerente de Colchones Primavera), y la parte financiera será gestionada por un director financiero, el cual será contratado para apoyar la realización de todas las actividades establecidas, esto con el objetivo de disminuir la sobrecarga de funciones diagnosticada para el responsable anterior de dicha área (contador), además será la encargada junto al contador de elaborar los estados financieros y presupuestos, permitiendo obtener información oportuna para la toma de decisiones.

**Creación área de calidad.** Este cargo será de forma temporal, y tendrá como función velar por el cumplimiento y efectiva aplicación de la planeación estratégica desarrollada. Las características del cargo y los costos asociados al mismo se evaluarán al final del documento, lo cual servirá de evaluación del plan estratégico empresarial desarrollado en la presente investigación.

Los cambios mencionados implican nuevas contrataciones, por lo tanto, los costos administrativos se verán modificados. Según cálculos estimados por los directivos de Colchones Primavera y los investigadores, los cambios propuestos dentro de la estructura organizacional tendrán un costo mensual de tres millones novecientos mil pesos (\$3.900.000) mensuales (en personal), teniendo en cuenta que para el cargo adicional de Director Financiero se deberá pagar un salario de un millón ochocientos mil pesos (\$1.800.000), para el área de calidad se necesitara un director y un estudiante practicante de administración de empresas o contaduría pública, los cuales devengarán un salario de un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000) y seiscientos mil pesos (600.000) respectivamente. Se proyecta contratar tres vendedores adicionales, los cuales permitirán generar un grupo solido de mercadeo y publicidad. Los vendedores devengarán un básico más comisiones, las cuales dependen de sus ventas y las metas impuestas por el director comercial. Estos costos no se incluyen dado que estas contrataciones se proyectaban previamente a la ejecución del plan estratégico corporativo de Colchones Primavera.

Considerando el incremento en dichos gastos y el aumento en las ventas que Colchones Primavera espera alcanzar para los próximos cuatro años (periodo del plan estratégico corporativo), se considera que la empresa puede cubrir dichos incrementos sin ningún inconveniente.

**Figura 6 Organigrama rediseñado de Colchones Primavera.**



**Fuente:** Construcción propia. 2020

## 6.4 PLAN DE ACCIÓN 2020 - 2024

Luego de establecer los objetivos y las estrategias que se utilizaran en el proceso de planeación estratégica de la empresa Colchones Primavera, es necesario determinar de qué manera la Gerencia y el área comercial como áreas fundamentales de la organización, deberán actuar para contribuir al cumplimiento de estas metas, y es a través del análisis situacional actual, el establecimiento de objetivos de largo plazo y las actividades a realizar, que se podrá llevar a cabo un plan de acción efectivo.

Como complemento para estas acciones, se deberá llevar a cabo un cronograma de actividades, un presupuesto y los recursos que se necesitarán, además de establecer responsables, y las políticas con las cuales se guiarán las actividades de la empresa según las necesidades ya establecidas.

### 6.4.1 Análisis-Diagnóstico de la situación actual.

- **GERENCIA:** En esta área encontramos cuatro problemas fundamentales que se describen a continuación.

***Sobrecarga de actividades y funciones:*** La causa de este problema se deriva de dos razones; la gran variedad de funciones asignadas a una sola persona, y la falta de personal para llevar a cabo algunas actividades. Los efectos evidentes a dichas causas es que se “obvian” algunos procedimientos u operaciones, y se genera un alto nivel de estrés laboral en los empleados. Como posible solución al problema planteado se proponen tres elementos: a) Analizar los procesos que se están llevando a cabo dentro de la empresa, b) Redistribuir algunas funciones y c) contratar personal para ciertas actividades en particular.

***Falta de objetivos, estrategias, metas generales y específicas:*** La causa de este problema se deriva de dos razones; la falta de interés por parte de los directivos de definir los elementos descritos, y la carencia de visión empresarial a largo plazo. Los efectos definidos por dichas causas son el establecimiento de inestabilidad organizacional, llevando a cabo acciones innecesarias, y además, se genera un clima inapropiado para las actividades que debe seguir la empresa. Como posible y principal solución, es la elaboración e implementación de un direccionamiento estratégico de la compañía, lo cual, es la razón de ser del presente documento, pero igualmente debe estar correlacionado con las intenciones activas de la gerencia de Colchones Primavera.

***Falta de políticas y procedimientos para la toma de decisiones:*** Igual que en los dos casos anteriores, las causas de dicho problema se derivan de dos escenarios; la toma de decisiones se hace sobre la marcha y sobre los problemas que surgen día a día, y la falta de organización en algunos procedimientos y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa. Los efectos visibles son: la empresa se vuelve reactiva y en ocasiones no sabe cómo actuar frente a determinadas situaciones, y además, genera choques entre los niveles donde se toman las decisiones de mayor importancia para el desempeño de la empresa. La solución para el problema descrito consiste en definir directrices claras y específicas en cuanto a los niveles y procedimientos para tomar decisiones.

***Deficiencia en la contratación de personal:*** Las causas de dicho problema son: a) Manejo de un sistema de operación por encargo, b) Falta de personal calificado para llevar a cabo la actividad productiva, comercial y financiera, y c) Carencia de un sistema de selección y contratación. Dada la gravedad del problema descrito, los efectos son de mayor proporción, lo cuales son: a) Necesidad de contratación inmediata de personal para la

producción o comercialización extra, b) Falta de periodos de prueba para los trabajadores, c) Falta de políticas disciplinarias, y d) Complicaciones a la hora de definir salarios y las prestaciones de ley.

La solución al problema descrito puede establecerse desde dos escenarios,

a) Elaborar un manual de funciones y un sistema de selección y contratación de personal, y b) Contratar personal y capacitarlo dentro de la empresa, para llevar a cabo sus funciones.

- **ÁREA COMERCIAL:** En esta área encontramos tres problemas centrales que se describen a continuación.

***Insuficiencia en la fuerza de ventas:*** La causa principal de esta problemática es la necesidad de mantener el nivel de endeudamiento bajo con terceros; esto genera un nivel de ventas limitado, y se deja de percibir nuevos ingresos por ventas. Una posible solución a esta problemática consiste en contratar personal con experiencia (se proyecta la contratación de 3 vendedores) en ventas en el sector institucional principalmente.

***Poca inversión en publicidad:*** Existen dos causas principales de esta problemática, a) la publicidad se reduce a su portafolio de servicios, el cual es entregado a las personas, familias y empresas que son visitadas o visitan los almacenes; y b) existe nuevamente la necesidad de mantener el nivel de endeudamiento bajo con terceros. Los efectos visibles son la pérdida de clientes potenciales y el poco reconocimiento por parte de los hogares, empresas e instituciones en la ciudad. Dos posibles soluciones a esta problemática se fundamentan en: a) analizar la posibilidad de atraer inversión externa a través de entidades financieras, y b) aumentar el número de publicidad entregada a potenciales clientes.

**Falta de objetivos y estrategias específicas:** Las dos causas principales de este problema radican en la poca diferenciación entre el área de mercadeo y de ventas; y en la falta de interés por parte de la gerencia en la elaboración de un plan general para la empresa. Este proceso genera que acciones que se llevan a cabo, en ocasiones no son las más necesarias, lo cual recrea capacidad ociosa y desperdicios energéticos en la actividad productiva. Una posible solución consiste en elaborar un plan global de mercadeo teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la empresa Colchones Primavera en general.

#### **6.4.2 Objetivos de Corto plazo y Actividades para el periodo 2020 – 2024**

##### **Gerencia**

Desde las problemáticas y las causas caracterizadas en la gerencia o en el esquema gerencial de Colchones Primavera, se plantean los objetivos y actividades para el periodo 2020 – 2024, los cuales se desarrollan a continuación:

<b>Objetivo de Corto Plazo (1)</b>	<b>Actividades</b>
<b>Optimizar el nivel de eficiencia del proceso administrativo en un 100%</b>	Construir e implementar indicadores de gestión
	Evaluar periódicamente la gestión global de la empresa
	Efectuar la toma de decisiones basados en la evaluación desarrollada endógenamente en la organización

	Desarrollar e implementar el sistema de información y control para la totalidad operativa de la organización
<b>Objetivo de Corto Plazo (2)</b>	<b>Actividades</b>
<b>Aumentar el nivel de eficiencia del personal en un 40%</b>	Elaborar un manual de funciones para cada cargo en la organización y el perfil del personal idóneo para dicho cargo
	Construir un programa de inducción y capacitación para el personal
	Contratar el personal necesario y capacitado en cada área dentro de la organización
	Definir un sistema de control para cada área y cargo de la compañía
	Establecer indicadores de evaluación del desempeño para el personal y llevar a cabo dicha evaluación en promedio cada dos meses

**Fuente:** Construcción propia. 2020

### ***Área Comercial***

Desde las problemáticas y las causas caracterizadas en el área comercial de Colchones Primavera, se plantean los objetivos y actividades para el periodo 2020 – 2024, los cuales se desarrollan a continuación:

<b>Objetivo de Corto Plazo (1)</b>	<b>Actividades</b>
<b>Aumentar el reconocimiento de la empresa Colchones</b>	Invertir en nuevas estrategias publicitarias que permitan aumentar el número de clientes



<b>Primavera a nivel local en un 30% en su segmento de mercadeo</b>	Analizar la posibilidad de llevar a cabo una inversión en publicidad a gran escala (prensa, radio, televisión)
<b>Objetivo de Corto Plazo (2)</b>	<b>Actividades</b>
<b>Incursionar en el mercado de colchonería institucional en un 10%</b>	Implementar un sistema de control que permita llevar una inspección eficiente para clientes particulares
	Promocionar y publicitar la empresa y sus servicios instituciones de gran escala
<b>Objetivo de Corto Plazo (3)</b>	<b>Actividades</b>
<b>Aumentar la fuerza de ventas en un 50%</b>	Contratar tres (3) personas con experiencia en ventas en el sector institucional principalmente

**Fuente:** Construcción propia. 2020

### 6.4.3 Recursos y Presupuesto para el Plan de Acción

#### *Gerencia*

Desde la caracterización de los objetivos y actividades a desarrollar, se presentan a continuación los recursos y el presupuesto que se empleara para el cumplimiento de dichos objetivos y actividades desde la gerencia en el periodo 2020-2024, los cuales son:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUEST</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Desarrollar un programa de</i>	Personal Capacitado	\$800.000	<b>\$840.000</b>

<i>inducción y capacitación para el personal</i>	Papelería	\$40.000	
--	-----------	----------	--

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Elaborar un manual de funciones para cada cargo en la compañía y el perfil del personal idóneo para dichos cargos</i>	Personal Capacitado  Papelería	\$480.000  \$40.000	<b>\$520.000</b>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Definir un sistema de control para cada área y cargo en la compañía</i>	Personal Capacitado  Software	\$1.000.000  \$300.000	<b>\$1.300.000</b>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Ejecutar indicadores de evaluación del desempeño</i>	Personal Capacitado  Papelería	\$300.000  \$40.000	<b>\$340.000</b>

<i>para el personal y llevar a cabo dicha evaluación cada dos meses</i>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Contratar el personal necesario en cada área dentro de la organización</i>	Financieros	\$3.900.000	<b>\$3.900.000</b>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Diseñar e implementar indicadores de gestión</i>	Personal Capacitado Papelería	\$330.000 \$30.000	<b>\$360.000</b>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Efectuar la toma de decisiones basados en la evaluación</i>	Personal Capacitado	\$400.000	<b>\$400.000</b>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
		<b>O</b>	

<i>Evaluar la gestión de la empresa</i>	Personal Capacitado	\$400.000	<b>\$400.000</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Desarrollar e implementar el sistema de información para toda la organización</i>	Personal Capacitado	\$800.000	<b>\$800.000</b>

**Fuente:** Construcción propia. 2020

El total presupuestal del paquete de objetivos y actividades a desarrollar en y desde el área de gerencia es de **\$8.860.000**.

### ***Área Comercial***

Desde la caracterización de los objetivos y actividades a desarrollar, se presentan a continuación los recursos y el presupuesto que se empleara para el cumplimiento de dichos objetivos y actividades desde el área comercial en el periodo 2020-2024, los cuales son:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Invertir en nuevas estrategias publicitarias que permitan</i>	Financieros	\$2.000.000	<b>\$2.000.000</b>

<i>aumentar el número de clientes</i>			
---------------------------------------	--	--	--

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Examinar la posibilidad de llevar a cabo una inversión en publicidad a gran escala</i>	Personal Capacitado	\$900.000	<b>\$900.000</b>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Implementar un sistema de control que permita llevar una inspección eficiente para clientes particulares</i>	Personal Capacitado	\$400.000	<b>\$400.000</b>

**Fuente:** Construcción propia. 2020

El total presupuestal del paquete de objetivos y actividades a desarrollar en y desde el área comercial es de **\$3.300.000**.

#### **6.4.4 Responsable del Plan y de Actividades**

**Gerencia**

El directo responsable para la ejecución de las actividades del área de gerencia es el gerente, no obstante, se debe tener en cuenta que algunas actividades involucran no solo esta área en particular sino todas y cada una de las áreas de la empresa, por lo tanto, es fundamental que el director de cada una de ellas trabaje en conjunto con el gerente general (y la junta directiva en pleno).

### **Área Comercial**

Los responsables de las actividades del área comercial son el director del área, en correlación con el director del área administrativa y financiera, ya que para implementar y llevar a buen término las actividades es necesario un trabajo en equipo, generando las sinergias respectivas.

### **Área de Calidad**

Como se planteó anteriormente, se definió la creación del área de calidad en la empresa Colchones Primavera, la cual permite estructurar, ejecutar y vigilar el efectivo cumplimiento del plan estratégico desarrollado en el presente documento, y además, permite definir unas “buenas conductas” organizacionales en el seno del ejercicio productivo de la compañía. Este cargo será de forma temporal (no el área), en cuanto a la contratación del nuevo personal, pero se espera que las pautas definidas en el área de calidad por parte del personal contratado, sean transferidas y adoptadas por la gerencia; claro está, que como lo indico el gerente general de Colchones Primavera, si el éxito en la tarea del personal contratado es bastante positivo, se definirá la continuidad del personal, y con ello la autonomía del área en la organización.

Teniendo en cuenta las pautas establecidas por el gerente de Colchones Primavera, y la contratación de un Director de Calidad

(experto en planeación estratégica y normas de calidad) y un estudiante de último semestre de Administración de Empresas, Contaduría Pública o Ingeniería Industrial, como practicante en el área creada; se definió un cronograma de acciones que permitan socializar, sensibilizar y ejecutar la noción de calidad en todas las áreas que integran la organización productiva de Colchones Primavera, esto para un periodo de doce (12) meses, tiempo en el cual se espera establecer una senda de transformación organizacional en correlación con los lineamientos desarrollados en el presente plan estratégico corporativo. El cronograma es:

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Diagnostico	Dos (2) semanas	Gerente General Director de Calidad	Como líder de la organización, el gerente pretende estipular productos con pesos y medidas exactas que beneficien el proceso de elaboración de colchones a bajo costo, y de calidad. El director de calidad permite diagnosticar el efectivo cumplimiento de dichos preceptos en el ejercicio organizacional.

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Sensibilización	Dos (2) semanas	Director de Calidad Los diferentes Directores de Área	Como fichas claves en el proceso, son quienes están pendientes de las actividades

			de la organización, por lo tanto, estos deben dar y recibir la información acerca de los perjuicios y de las mejoras de la organización, con respecto al factor humano que interviene en cada uno de los procesos.
--	--	--	--

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Documentación	Cuatro (4) semanas	Director de Calidad Practicante	En el proceso, el área de calidad es quien gestiona en conjunto con las áreas respectivas, cada uno de los pasos y procesos en cuestión a los cambios que tengan que ver con la producción (y la organización). Es aquí donde se establece la comunicación entre la gerencia y la planta, para posibles decisiones que solo la cabeza visible determinara.

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Capacitación	Una (1) capacitación por mes	Director de Calidad Conferencistas	El área de calidad, en desarrollo del proceso de



	durante el año		implementación del plan estratégico corporativo, deberá propiciar la capacitación del personal en cada una de sus áreas respectivas, en temas que conduzcan a un conocimiento o refuerzo la calidad en los procesos, lo cual permita vincular y hacer parte activa al grueso de empleados de la compañía.
--	----------------	--	---

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Implementación	Dos (2) implementaciones por mes durante el año	Practicante	En lo sujeto a cambios que alteren la producción, el practicante será el vocero quien vincule al personal de producción con la parte gerencial como puente para dar solución a ideas que generen cambios para un desarrollo en las adecuaciones tanto en tiempo como en eficacia y progreso.

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
---------	---------	-------------	-------------

Mejoramiento	Dos (2) mejoras por mes durante el año	<p>Director de Calidad</p> <p>Director de Área de Producción y Operaciones</p> <p>Personal de Producción</p>	<p>Para ser mejores cada día, la empresa necesita del apoyo constante de los empleados para mejorar continuamente y avalar los productos como marca certificada ante el comercio; este proceso de mejoramiento también vincula al resto de la empresa como soporte para llegar a la excelencia, este proceso será avalado por los directivos como cabeza de grupo y sus respectivos directores de cada área.</p>
--------------	--	--	--

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Auditoría Interna	Dos (2) auditorías por mes durante el año	Director de Calidad	El proceso será avalado por un ente idóneo, autónomo a la gerencia y propietarios, logrando determinar el direccionamiento de la compañía vista y analizada por ojos que velaran por los correctivos correspondientes para certificaciones de calidad.

PROCESO	SEMANAS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Inconformidades	Una (1) por mes durante el año	Gerente General	Realmente, las no conformidades con lo establecido durante el

			<p>proceso serán exclusivo de la cabeza general de la empresa, porque al igual que empieza con un objetivo o diagnóstico, es él quien determina si está satisfecho con todo el proceso que se obtendrá durante el año establecido para la vigencia o no del área de calidad desde una dimensión autónoma a su cargo.</p>
--	--	--	--

**Fuente:** Construcción propia. 2020

En cuanto al presupuesto que permitirá dar capacidad de acción al área de calidad en el primer año, tenemos los siguientes rubros:

RECURSOS NECESARIOS	CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO	EXPLICACIÓN
<b>HUMANOS</b>	Director de Calidad	\$1.500.000	\$18.000.000	Valor acordado entre la gerencia y la junta de propietarios. El monto monetario corresponde a un salario integral derivado por el trabajo correspondiente a 1.920 horas laborales.
	Practicante	\$600.000	\$7.200.000	Valor acordado entre la gerencia y la junta de propietarios. El monto monetario corresponde a un salario integral derivado por el trabajo correspondiente a 1.440 horas laborales.
<b>FÍSICOS</b>	Bienes oficina de calidad	\$350.000	\$4.200.000	Valor agregado en el sistema de implementación.
	Papelería	\$40.000	\$480.000	Valor sobre oficios y planillas del registro administrativo de Colchones Primavera.
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Computador e Impresora	\$120.000	\$1.440.000	Valor determinado en el uso de equipo de oficina.
	Sistema de información para gestión de calidad	\$80.000	\$960.000	Producción de documentación sobre el SGC y archivos correspondientes al proceso.
	Intranet	\$42.000	\$504.000	Servicio de comunicación integral adquirido por la empresa.
	Internet	\$23.000	\$276.000	Servicio de comunicación integral adquirido por la empresa.
	Medios de Comunicación	\$20.000	\$240.000	Informes internos y externos.
<b>OTROS</b>	Presupuesto para capacitación	\$265.000	\$3.180.000	Presupuesto para adquirir conocimiento sobre el sistema durante un año.

RECURSOS NECESARIOS	CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO	EXPLICACIÓN
	de empleados			
	Auditoria de seguimiento	Valor incluido en el salario mensual del director de calidad	\$0	El presupuesto está incluido en el proceso de planeación desarrollo y verificación del plan estratégico organizacional.
RECURSOS NECESARIOS	Total	\$3.040.000	\$36.480.000	
	Gastos imprevistos (5% del total/ autorizado por la gerencia)	\$152.000	\$1.824.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>\$3.192.000</b>	<b>\$38.304.000</b>	

**Fuente:** Construcción propia. 2020

Desde la planificación del área de calidad se establece una inspección al proceso de implementación del plan estratégico de Colchones Primavera para el periodo 2020-2024, definiendo en el primer año la estructuración del plan piloto por parte del área de calidad con personal autónomo a la gerencia, y definiendo para los restantes tres años una articulación del área de calidad a la gerencia, o el sostenimiento en la autonomía de esta área, decisión que corresponde exclusivamente al gerente y a la junta de propietarios de la empresa.

#### **6.5.4 Diseño del Sistema de Control del Plan**

El control interno es una herramienta de vital importancia para la estructura administrativa y contable de la organización. Esto permite asegurarlos diferentes procesos planeados frente a los fraudes y garantizar la eficiencia y eficacia operativa de los mismos. Para garantizar el control interno de la organización se trabajará con dos tipos de control interno: el administrativo y el contable.

El control interno administrativo no estará limitado al plan de acción organizacional, ni a los procedimientos que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. Así más bien, el control interno se relacionará con la eficiencia en las operaciones establecidas por la empresa. Paralelamente, el control interno contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. La idea de estos controles es generar y permitir la optimización y buen desarrollo de los procesos.

Por otro lado, el propósito de la auditoria es brindar seguridad razonable de la información en los estados contables, los cuales deben estar libres de errores sustanciales y aseveraciones erróneas. Los controles adicionales serán generales y específicos. Los Generales: no tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados

contables, dado que no se relacionan con la información contable. Los Específicos: se relacionan con la información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

Dentro de estos controles se trabajará con los controles de captura y procesamiento; de custodia; de detención y preventivos.

### ***Fases del Control***

Para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de la organización, es necesario destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

Calidad y confiabilidad en la contabilidad.

Cultura organizativa.

Complejidad de la actividad.

Posibilidad de formalización del proceso.

Características del entorno.

Tipo de estructura.

Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, etc.

- ***Fase 0: Situación inicial.***

Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de dos meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

Indicadores: Pedidos clientes - Cifras de ventas - Tesorería a corto plazo - Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

- *Fase 1: Acciones simultaneadas.*

Se mejora con respecto a el estado presente. Contabilidad operativa.

Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes).

Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión. Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual).

Ésta puesta en marcha supone una organización administrativa de cierto nivel.

- *Fase 2: Acciones simultaneadas.*

Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

Se dispone de datos contables de mayor calidad.

Resultados analíticos.

Indicadores NO financieros de los Centros de Responsabilidad.

Paso del seguimiento estático al dinámico.



- *Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.*

Presupuestos anuales por meses.

Estados Financieros anuales previsionales.

Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

- *Fase 4: Acciones simultaneadas.*

Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.

Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico, como primer año del plan. Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

- *Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.*

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

- *Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:*

Plan estratégico mayor de 5 años.

Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.

Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

- *Fase 7: Integración formal.*

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual). Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

- *Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.*

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados. Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o

gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones y establecer cuáles serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo definió el diseño y desarrollo de un plan estratégico organizacional para la empresa Colchones Primavera, con un periodo de aplicación, seguimiento y evaluación de cuatro años (2020-2024). Como se logró evidenciar a lo largo del documento, la planeación estratégica es esencial a todo tipo de organización, ya que permite definir en donde se ubica la empresa (presente/quienes somos) y adonde se quiere llegar con la compañía (futuro/queremos ser). La función de la planeación estratégica es entonces, describir el camino a seguir para lograr alcanzar las metas y objetivos a largo plazo de la organización, concentrándose en la estrategia y no en las operaciones de la empresa en sí mismas.

Este tipo de análisis permite sentar las bases para la toma de decisiones presentes de la compañía. Cada uno de los capítulos del presente trabajo cumple con la función de completar con cada uno de los pasos para el cumplimiento de este objetivo principal, es decir, el desarrollo de cada uno de los capítulos cumple con los requerimientos para la realización de la planeación estratégica en Colchones Primavera.

Desde esta perspectiva, la visión de la empresa se basa en ser la mejor empresa de producción y comercialización de Colchonería (y otros) de la región suroccidente del país, y constituirse en una empresa reconocida a nivel nacional, siendo la mejor solución para el cliente, lograr la mayor participación del mercado colombiano y alcanzar un nivel aceptable de rentabilidad. Mientras que la misión de la empresa es satisfacer las expectativas del cliente, para lograr confianza, tranquilidad y preferencia.

Dentro de las principales estrategias para lograr ser una empresa competitiva en el mercado colchonero colombiano, se tiene como

aspectos relevantes la diferenciación, el servicio al cliente, la innovación, la mejora continua, la política de calidad y la productividad; utilizando estas estrategias adecuadamente se logrará obtener ventajas competitivas en relación a la competencia existente. Así entonces, la planeación estratégica desarrolla un marco de competitividad organizacional en el nicho de mercado de Colchones Primavera, estableciendo como fin superior aumentar las utilidades de la empresa, basándose en mejorar las operaciones y mercadeo, con el fin de buscar la fidelidad del cliente, sin olvidarse en una atención personalizada.

## RECOMENDACIONES

Es importante que las empresas familiares cuenten con un protocolo de dirección y gerencia que les permita establecer de manera eficaz a sus dirigentes, pues en este tipo de organizaciones existe la tendencia por parte de los familiares de ocupar los cargos por beneficios personales sin tener en cuenta la capacidad intelectual o direccional de cada uno.

Las empresas deben mantenerse informadas e interesadas en los planes de trabajo que ofrece el gobierno al sector económico con el fin de beneficiarse de toda ayuda, pues en la mayoría de los casos se puede acceder a programas de promoción empresarial que prestan un soporte y una guía sólida al desempeño de cada compañía, en especial en los casos en los que la misma se encuentre en dificultades financieras.

La estrategia es un elemento que se debe tener en cuenta en el momento de crear y mantener una empresa en el tiempo, pues al proyectarse objetivos a largo plazo es importante saber cómo se van a lograr. Es precisamente la falta de planeación lo que genera la inestabilidad dentro de las compañías y posibles crisis, ya que se incurre en errores en el momento de tomar decisiones fundamentales para la empresa.

Es relevante que los directivos difundan con mayor frecuencia circulares dirigidas al personal de Colchones Primavera, como mínimo una mensual; donde se pueda incluir en ésta, información actual de la empresa, los logros, novedades o dificultades; es pertinente indicar que lo que se transmite en un medio de comunicación escrito se puede releer, y archivar ordenadamente en carpetas, lo cual facilita la comprensión de la información emitida.

Es importante nombrar a una persona o formar un comité que se encargue del funcionamiento y actualización (mínimo una vez al mes) de las carteleras; es importante contar con este canal de comunicación visual en una empresa, puesto que se caracteriza por acoger y tener gran poder de convocatoria y cobertura en el público objetivo; éstos se ubican en lugares estratégicos de la empresa.

Según lo arrojado por el diagnóstico organizacional en Colchones Primavera, las reuniones dentro de la empresa no se realizan con frecuencia; es por esta razón que es pertinente sugerir que se abran y se permitan estos espacios consecutivamente, ya que a través de éstas los directivos de la empresa tienen un acercamiento directo con sus trabajadores, facilitando la transferencia de información y retroalimentación con lluvia de ideas de los asistentes. Esto incentiva al empleado a que sea más participativo, haciéndolo parte fundamental del proceso dentro de la compañía.

Las reuniones deben realizarse al menos dos veces al mes; los temas a tratar en estos encuentros deben estar previamente planeados, se puede informar a los empleados los logros, novedades o dificultades de la empresa, los cambios que se han realizado en la estructura interna, noticias recientes del gremio colchonero (paros, leyes), y cómo esto puede afectar a la empresa.

Es fundamental que los directivos de la empresa estén en la capacidad de reaccionar rápidamente ante la amenaza de crisis dentro de la compañía. En muchas ocasiones estas crisis se producen por falta de organización y por esta razón cuando se detecta una crisis está ya puede ir en un nivel muy avanzado por lo que se deben tomar medidas rápidas con el fin de poder tomar decisiones que permitan salvar a la empresa de la desaparición.

## BIBLIOGRAFIA

Aguilar, C. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*. México: Centro de ciencias sociales y humanidades de la UTM.

Aguilera, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Cali: Universidad del Valle.

Análisis DOFA. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de [www.knol.google.com](http://www.knol.google.com).

Chaves, N. (1988). *La imagen Corporativa* (II ed.). Barcelona: Printer.

Costa, J. (2000). *La Comunicación en Acción*. Barcelona: Paidós.

David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins Publishers.

\_\_\_\_\_ (1993). *Managing in Turbulent Times*. New York: HarperCollins Publishers.

\_\_\_\_\_ (1999). *Management Challenges for the XXIst Century*. United States of America: Harper Collins Publishers.

\_\_\_\_\_ (2005). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en su negocio*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

\_\_\_\_\_ (2009). *Managing in a time of great change*. Boston: Harvard Business Press.



Fernández, C. y Dahnke, G. (1986), *La comunicación humana*. México: Mc Graw Hill.

González Meléndez, C. (2003). *Planeación estratégica de la papelería PAPETESIS*. Tesis de grado, Universidad Francisco Marroquín. Tegucigalpa. Guatemala

González, J., Hernández, Z. (2003). *Paradigmas emergentes y métodos de investigación en el campo de la orientación*. [en línea], disponible en: <http://www.geocities.com/seminarioytrabajodegrado/Zulay2.html>, recuperado: 21 de septiembre de 2017.

Halten, K.J., Citado por Morrisey G. (1993). *El Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación*. Madrid: Prentice HallHispanoamericana.

Mintzberg, H. (1987). *Las 5 P's de la Estrategia*. California: Management Review.

Muñoz, C. (1998), *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: SECSA.

Quinn, J. (1985). *The Strategic Process. Concept, Context, Cases*. New York: Irwin.

Romero, C., Cevallos, F. y Ramírez, C. (2010). *Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía SCRADY S.A.* Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil. Ecuador.

Sierra, G. (2009). *Análisis de la situación de una pyme antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas*,

*para generar una propuesta modelo aplicable a otras pymes del sector exportador cafetero.* Tesis de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.

Steiner, GA. (1985). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber.* México: SECSA.

Suárez, E. y Altahona, T. (2009). *Libro práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES.* Tesis de grado. Universitaria de Investigación y Desarrollo. Bucaramanga. Colombia.

Vargas, A. y Lozano, L. (2010). *Guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso POLOINGSA.* Tesis de grado, Universidad Icesi. Cali. Colombia.

Yanhaas (2003), *Investigación cuantitativa.* [en línea], disponible en: <http://www.yanhaas.com/docsPDF/cuantitativa.pdf>, recuperado: 21 de septiembre de 2017.