

DIMITRIO'S GALERÍA LTDA, COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL
MERCADO DE MUEBLES EN CARTAGENA

DEZI ELENA DIMITRIO AGAMEZ
SANDRA PATRICIA IGLESIAS MORA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C

1999

DIMITRIO'S GALERÍA LTDA, COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL
MERCADO DE MUEBLES EN CARTAGENA

DEZI ELENA DIMITRIO AGAMEZ

SANDRA PATRICIA IGLESIAS MORA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero Industrial.

Director
JAIME ACEVEDO CHEDID
Ingeniero Industrial

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C

1999

Cartagena, Octubre 9 de 1998

Señores

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

ATTE. COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Facultad de Ingeniería Industrial

Ciudad

Estimados señores:

Manifiesto haber dirigido la elaboración de su proyecto de grado a las estudiantes Dezi Elena Dimitrio Agamez y Sandra Patricia Iglesias Mora, titulado **DIMITRIO'S GALERÍA LTDA, COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL MERCADO DE MUEBLES EN CARTAGENA**, las cuales han cumplido con los requisitos para la presentación de éste.

Atentamente,

JAIME ACEVEDO CHEDID

Ingeniero Industrial

Cartagena, Octubre 9 de 1998

Señores

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ATTE. COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Facultad de Ingeniería Industrial

Ciudad

Estimados señores:

Con la presente nos permitimos presentarles para su estudio y aprobación el proyecto de grado titulado **DIMITRIO'S GALERÍA LTDA, COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL MERCADO DE MUEBLES EN CARTAGENA**, en el cual se ponen en práctica conocimientos y herramientas que suministra la Ingeniería Industrial para desarrollar actividades de planeación en las áreas funcionales de una organización y nos permita optar al título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

SANDRA PATRICIA IGLESIAS MORA
AGAMEZ

DEZI ELENA DIMITRIO

C.C. No. 45'758.537 de Cartagena

C.C. No. 22'793.913 de Cartagena.

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 5 de diciembre de 1998

A mis padres
por su apoyo incondicional

A mis hermanas por su
paciencia y comprensión

Y a Dios por estar siempre
presente en todos los
momentos de mi vida

Sandra Patricia

A mi familia
por su constante apoyo y
comprensión

A Dios por
darme fortaleza y bendecirme
en cada instante de mi vida

Dezi Elena

ARTICULO 104. La corporación se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de Grados aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas que de una u otra forma ayudaron a que este proyecto fuera posible y en especial a:

Dimitri Dimitrio Cure, gerente de Dimitrio's Galería Ltda, por su importante colaboración hacia la realización de este proyecto.

Jaime Acevedo Chedid, Ingeniero Industrial y docente de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, por su orientación y ayuda.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. DIMITRIO'S GALERÍA LTDA	30
1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GENERALIDADES.	30
2. AUDITORÍA GERENCIAL.	32
2.1 PLANIFICACIÓN.	32
2.2 ORGANIZACIÓN.	37
2.3 MOTIVACIÓN.	70
2.4 SELECCIÓN.	75
2.5 CONTROL.	82
2.6 DEBILIDADES DEL ÁREA GERENCIAL.	84
2.7 FORTALEZAS DEL ÁREA GERENCIAL.	84
3. AUDITORÍA DE MERCADEO.	86
3.1 PRODUCTO.	86
3.2 ANÁLISIS DE LA CLIENTELA.	88
3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	115
3.4 COMPRA.	120
3.5 VENTA.	135
3.6 PLANIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	139
3.7 PLANIFICACIÓN DE PRECIOS.	142

3.8 DISTRIBUCIÓN.	144
3.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADEO.	146
3.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL.	147
3.11 DEBILIDADES DEL ÁREA DE MERCADEO.	148
3.12 FORTALEZAS DEL ÁREA DE MERCADEO.	149
4. AUDITORÍA FINANCIERA.	150
4.1 EVALUACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA.	150
4.1.1 Análisis de los resultados de la encuesta.	162
4.2 RAZONES FINANCIERAS	167
4.2.1 Análisis de liquidez	171
4.2.2 Análisis de rentabilidad	172
4.2.3 Análisis de endeudamiento	172
4.3 ESTRUCTURA FINANCIERA	174
4.4 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS DE 1997	175
4.5 FLUJO DE EFECTIVO	188
4.6 DEBILIDADES DEL AREA FINANCIERA	193
4.7 FORTALEZAS DEL ÁREA FINANCIERA	194
5. AUDITORÍA DE PRODUCCIÓN	196
5.1 PRODUCTIVIDAD	196
5.2 PROCESO	198
5.3 CAPACIDAD	206
5.3.1 Pronósticos	216
5.3.2 Instalaciones	217

5.4 INVENTARIO	217
5.4.1 Inventario de material	220
5.4.2 Inventario de productos en proceso	221
5.4.3 Inventario de productos terminados	221
5.5 FUERZA DE TRABAJO	223
5.6 CALIDAD	225
5.7 DEBILIDADES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	229
5.8 FORTALEZAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	230
6 AUDITORÍA EXTERNA	231
6.1 FUERZAS ECONÓMICAS	231
6.1.1 Situación económica del país	231
6.1.2 Disponibilidad de crédito	236
6.1.3 Entidades que apoyan a la pequeña y mediana empresa	239
6.1.4 Factores de importación – exportación	242
6.2 FUERZAS GUBERNAMENTALES, JURÍDICAS Y POLÍTICAS	246
6.2.1 Políticas del nuevo gobierno	247
6.2.2 Protección ambiental	249
6.3 FUERZAS COMPETITIVAS	252
6.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS	269
6.5 FUERZAS SOCIO-CULTURALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS	273
6.5.1 Ingresos por persona	273
6.5.2 Ubicación de empresas manufactureras y comercializadoras	274
6.5.3 Hábitos de compra	277

6.5.4 Actitudes hacia el servicio al cliente	279
6.6 OPORTUNIDADES DE DIMITRIO´S GALERÍA LTDA.	281
6.7 AMENAZAS DE DIMITRIO´S GALERÍA LTDA.	282
7 PREDICCIÓN DE LAS VARIABLES AMBIENTALES CLAVES	284
7.1 PROYECCIONES ECONÓMICAS	285
7.2 EXPORTACIONES – IMPORTACIONES	286
7.3 VENTAS	287
7.4 MUEBLES QUE LOS CONSUMIDORES TIENEN PENSADO CAMBIAR EN EL LAPSO DE UN AÑO	287
7.5 SERVICIOS	289
8 ETAPA DE ENTRADA DE DATOS	291
8.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO	291
8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO	296
8.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	299
9 ETAPA COMPARATIVA	303
9.1 MATRIZ DEBILIDADES-OPORTUNIDADES-FORTALEZAS AMENAZAS (DOFA)	303
9.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)	312
9.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTO DE BOSTON (GCB)	321
9.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	327
9.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	335
10 ETAPA DECISORIA: MATRIZ CPE	339
11 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	348

12	SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EL RECURSO HUMANO DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA.	430
12.1	RECLUTAMIENTO	430
12.2	SELECCIÓN DE PERSONAL	431
12.2.1	Recolección de información acerca del cargo	434
12.2.2	Técnicas de selección	435
12.2.2.1	Entrevista de selección	435
12.2.2.2	Pruebas psicométricas	438
12.2.3	Sistema de selección	439
12.2.4	Evaluación y control de los resultados	440
12.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	441
12.3.1	Objetivos de la evaluación del desempeño en Dimitrio's Galería Ltda.	441
12.3.2	Beneficios de la evaluación del desempeño	442
12.3.3	Método de evaluación del desempeño	443
12.4	ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	444
12.4.1	Objetivo del entrenamiento en Dimitrio's Galería Ltda.	446
12.4.2	El proceso de entrenamiento	446
13	PERSPECTIVAS GERENCIALES	449
13.1	MISIÓN	449
13.2	VISIÓN	450
13.3	VALORES	451
13.4	COMPROMISO GERENCIAL CON LA CALIDAD EN EL SERVICIO	455
13.5	OBJETIVOS	455

13.6	REUNIONES DE DESARROLLO	459
14	DEPARTAMENTO DE MERCADEO	466
14.1	PRINCIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO	468
14.2	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	469
14.2.1	Análisis de mercado	470
14.2.2	Planes mercadotécnicos	470
14.2.3	Aplicación de la mercadotecnia	475
14.2.4	Control	475
14.2.5	Otras funciones	475
14.3	PROCESO DE VENTAS DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA	477
15	PROGRAMAS DE PUBLICIDAD	481
16	UBICACIÓN DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA PARA DIMITRIO'S GALERÍA LTDA	491
17	IMPLEMENTACION DE LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS	496
17.1	ANÁLISIS FINANCIERO A TRAVÉS DE ÍNDICES	496
17.2	LOS PRESUPUESTOS	499
17.3	ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS, FLUJO DE EFECTIVO	500
18	LÍNEA DE CRÉDITO A TRAVÉS DEL IFI	502
19	MÉTODO DE PRONÓSTICO PARA DIMITRIO'S GALERÍA LTDA.	505
20	FIJACIÓN DE METAS, DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	509
20.1	FIJACIÓN DE METAS	509
20.2	DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS	510

20.3 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	512
20.3.1 Inventario total de recursos de Dimitrio's Galería Ltda	513
20.3.2 Inventario de recursos para cada área de Dimitrio's Galería Ltda	515
20.3.3 Solicitudes de recursos por departamento	519
20.3.4 Comparación de las solicitudes actuales de recursos con los niveles existentes de recursos	524
20.3.5 Necesidades totales de recursos financieros para un año de actividades	527
21. DESARROLLO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRO FORMA PARA DIMITRIO'S GALERÍA	528
CONCLUSIONES	532
BIBLIOGRAFÍA	534
ANEXOS	536

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores de riesgo físicos en Dimitrio's Galería Ltda.	81
Cuadro 2. Actitud de compra vs estado civil.	94
Cuadro 3. Tipo de ambiente.	100
Cuadro 4. Alternativas de proveedores de madera.	130
Cuadro 5. Alternativas de proveedores de pintura.	130
Cuadro 6. Estado de P y G pro forma para Dimitrio's Galería	529
Cuadro 7. Personalidad vs sexo.	91
Cuadro 8. Distribución de las líneas de productos.	140
Cuadro 9. Balances generales de Dimitrio's Galería Ltda.	168
Cuadro 10. Razones financieras de Dimitrio's Galería Ltda.	170
Cuadro 11. Paso No.1 y No.2 del EFAF:	
Cuadro 12. Elaboración de la primera aprox. Al EFAF.	180
Cuadro 13. Variaciones en las cuentas de activos.	179
Cuadro 14. Paso No.5. Elaboración del EFAF Dimitrio's Galería	187
Cuadro 15. EFAF definitivo.	192
Cuadro 16. Cuentas con proveedores	197
Cuadro 17. Flujo de efectivo	199
Cuadro 18. Secciones del área de producción.	199

Cuadro 20. Operaciones del proceso de producción de la Cama Doble Mayi.	208
Cuadro 21. Comportamiento de la industria manufacturera.	233
Cuadro 22. Análisis del riesgo industrial.	235
Cuadro 23. Líderes en el sector de la fabricación y comercialización de muebles en Colombia.	254
Cuadro 24. Servicios con los que las personas encuestadas se encuentran insatisfechos.	269
Cuadro 25. Ubicación de las empresas comercializadoras de muebles en la ciudad de Cartagena.	275
Cuadro 26. Ubicación de empresas manufactureras y comercializadoras de muebles.	276
Cuadro 27. Proyecciones macroeconómicas de Latinoamérica 1998.	285
Cuadro 28. Matriz de evaluación de factor interno.	293
Cuadro 29. Matriz de evaluación de factor externo.	297
Cuadro 30. Matriz de perfil competitivo.	301
Cuadro 31. Matriz DOFA.	305
Cuadro 32. Matriz DOFA de Dimitrio's Galería Ltda.	311
Cuadro 33. Información de cada división de Dimitrio's Galería Ltda para la elaboración de la matriz GCB.	324
Cuadro 34. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.	339
Cuadro 35. Orden cronológico del programa de publicidad.	488
Cuadro 36. Índices financieros críticos para Dimitrio's Galería Ltda.	498
Cuadro 37. Aplicación del método de promedio móvil en Dimitrio's Galería Ltda.	507
Cuadro 39. Necesidades de recursos financieros por área.	524

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama observado en Dimitrio's Galería Ltda.	40
Figura 2. Perfil colectivo de la escala de trabajo de Dimitrio's Galería Ltda.	72
Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de selección y Contratación en Dimitrio's Galería Ltda.	78
Figura 4. Personalidad de los encuestados según el sexo.	92
Figura 5. Nivel de lealtad con los almacenes de muebles.	93
Figura 6. Muebles que los encuestados compran en mayor cantidad.	95
Figura 7. Última vez que los encuestados compraron muebles de hogar.	96
Figura 8. Material preferido para los muebles de hogar	97
Figura 9. Material preferido para los muebles de hogar complementarios.	98
Figura 10. Color de pintura preferido para los muebles de hogar en madera.	99
Figura 11. Ambiente preferido por los consumidores.	100
Figura 12. Sistemas de pago.	103
Figura 13. Nivel de ingresos de los encuestados.	103
Figura 14. Persona encargada de escoger los muebles de oficina.	105

Figura 15. Tipo de mueble comprado en mayor cantidad.	106
Figura 16. Material preferido para los muebles de oficina.	107
Figura 17. Color preferido para los muebles de oficina.	108
Figura 18. Lugar donde compran los muebles de oficina.	109
Figura 19. Almacén donde compran los muebles de oficina.	110
Figura 20. Nivel de lealtad con los almacenes de muebles de oficina.	111
Figura 21. Última vez que compraron muebles de oficina.	112
Figura 22. Diseño de oficina preferido.	113
Figura 23. Sistema de pago (muebles de oficina).	114
Figura 24. Número de departamentos.	115
Figura 25. Ubicación de las empresas pertenecientes al sector industrial, comercial y de servicios de Cartagena.	119
Figura 26. Distribución del original y copias de la orden de compra.	132
Figura 27. Diagrama de flujo del proceso de compras en Dimitrio's Galería Ltda.	134
Figura 28. Ventas de Dimitrio's Galería Ltda. Junio 1997-Junio 1998.	138
Figura 29. Resumen del EFAF.	184
Figura 30. Productividad de Dimitrio's Galería Ltda de 1996 a 1998.	197
Figura 31. Patrón de flujo que sigue la madera en el proceso de producción.	204
Figura 32. Proceso de flujo de materiales.	219
Figura 33. Comparación entre inventario de productos terminados y ventas. Junio 1997- Junio 1998.	222

Figura 34. Ciclo de calidad de Dimitrio's Galería Ltda.	226
Figura 35. Importaciones-Exportaciones. Colombia – Mundo (US\$Miles).	243
Figura 36. Importaciones de muebles en el Departamento de Bolívar.	245
Figura 37. Importaciones de muebles en el Departamento del Atlántico.	246
Figura 38. Tasa de desempleo en Colombia.	248
Figura 39. Competidores importantes de Dimitrio's Galería Ltda en la línea de hogar.	255
Figura 40. Competidores importantes de Dimitrio's Galería Ltda en la línea de oficina.	256
Figura 41. Niveles de ingreso disponible.	274
Figura 42. Sectores de la ciudad a donde se dirigen los consumidores para comprar muebles.	277
Figura 43. Horarios utilizados por los consumidores para realizar compras.	277
Figura 44. Fuentes de información que influyen en los Consumidores .	278
Figura 45. Beneficios que esperan obtener los clientes con este tipo de productos.	279
Figura 46. Ecuación fundamental del servicio al cliente.	280
Figura 47. Predicción de las exportaciones e importaciones.	286
Figura 48. Predicción de las ventas de Dimitrio's Galería Ltda.	287
Figura 49. Muebles de hogar que los encuestados tienen presupuestado cambiar en el lapso de un año.	288
Figura 50. Muebles de oficina que tienen presupuestado cambiar en el lapso de un año.	289
Figura 51. Matriz PEEA.	313

Figura 52. Matriz PEEA de Dimitrio's Galería Ltda.	319
Figura 53. Matriz GCB.	322
Figura 54. Matriz GCB de Dimitrio's Galería Ltda.	325
Figura 55. Matriz IE.	328
Figura 56. Matriz IE de Dimitrio's Galería Ltda.	333
Figura 57. Matriz de Gran Estrategia de Dimitrio's Galería Ltda.	337
Figura 58. Estructura organizativa propuesta para Dimitrio's Galería Ltda.	349
Figura 59. Selección como proceso de comparación entre dos variables.	432
Figura 60. Modelo de selección: varios candidatos para un vacante.	434
Figura 61. Sistema de selección secuencial en dos etapas.	440
Figura 62. Proceso de comunicación en Dimitrio's Galería Ltda.	465

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Prueba de escala de clima social “ WES”

Anexo B. Listado de productos (Línea de hogar y oficina)

Anexo C. Encuesta compradores de muebles de hogar

Anexo D. Encuesta compradores de muebles de oficina

Anexo E. Orden de compra

Anexo F. Encuesta telefónica a proveedores de madera y pintura

Anexo G. Carta a clientes

Anexo H. Volantes publicitarios

Anexo I. Diagrama de operaciones del proceso de fabricación de la cama Mayi doble.

Anexo J. Distribución del área de producción

Anexo K. Distribución de las áreas de Dimitrio´s Galería Ltda.

Anexo L. Intermediarios líneas de descuentos

Anexo M. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Anexo N. Propuesta de solicitud de empleo de Dimitiro´s Galería Ltda.

Anexo Ñ. Rasgos primarios básicos definidos por el 16PF

Anexo O. Propuesta de evaluación del desempeño en Dimitrio´s Galería Ltda.

Anexo P. Propuesta formato para evaluación del resultado del entrenamiento

Anexo Q. Solicitud de crédito

Anexo R. Confirmación de referencias

Anexo S. Propuesta para el diseño de pasacalles

Anexo T. Modelo de publicidad para la prensa

Anexo U. Propuesta para el diseño de volantes

Anexo W. Propuesta de diseño de catálogo para Dimitrio's Galería Ltda.

RESUMEN

El objetivo del proyecto es el diseño de un plan estratégico para Dimitrio's Galería Ltda mediante la auditoría de las áreas funcionales, el análisis de la incidencia de las variables ambientales claves y el uso de herramientas analíticas que permiten escoger una línea específica de acción que en este caso tiene como finalidad constituir a Dimitrio's Galería Ltda en una gran empresa con un sistema de gestión eficiente que le facilite la maximización de los ingresos gracias a la integración efectiva de los recursos.

El proyecto se realiza bajo el práctico modelo de la gerencia estratégica que inicia en el trabajo de campo de recolección de información a través de encuestas, entrevistas personales y telefónicas, la observación, entre otras, que permiten evaluar interna y externamente a la empresa identificando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Los resultados obtenidos reflejan la desventaja en que se encuentra Dimitrio's Galería Ltda frente a sus competidores, esto debido a la deficiencias existentes en las áreas funcionales de la empresa las cuales deben ser mejoradas. Estas deficiencias son:

- Estructura organizativa actual.
- Programa de selección, evaluación y entrenamiento del personal.
- Perspectivas gerenciales.
- Utilización de las herramientas de mercadeo.
- Escaso capital de trabajo.
- Ausencia de controles en el área financiera.

Como conclusión al análisis efectuado para llevar a cabo el proyecto se desarrolló un conjunto de estrategias enmarcadas dentro de una filosofía de calidad que compromete a todo el personal de la empresa a contribuir al mejoramiento continuo generando resultados directamente relacionados con la plena satisfacción de los clientes y la participación en el mercado de Dimitrio's Galería Ltda.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día afrontan cambios importantes y discontinuos, obligando a las empresas más poderosas a trabajar para el futuro con el fin de enfrentar problemas, no perder distinción y liderazgo y de esta manera comprender lo que sucede.

La gerencia estratégica es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa, y de esta manera ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre gerente y empleados. Si estas decisiones estratégicas no se toman en forma efectiva, la empresa deberá afrontar problemas reales, no importa cuánto y qué tan bien trabajen sus empleados, teniendo en cuenta que lo correcto (efectividad) es mucho más importante que hacer las cosas bien (eficiencia).

El proceso de gerencia estratégica implica la formulación, ejecución y evaluación de acciones que le facilitarán a la organización utilizar efectivamente sus fortalezas con el fin de aprovecharse de las oportunidades que el medio les ofrece y a su vez reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, logrando que la empresa sea proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El mundo de las empresas se desenvuelve actualmente, y así será en el futuro, en una lucha constante por conquistar mercados: la trilogía de

esta conquista se basa en la combinación adecuada de precio, calidad y servicio y la base de la misma indudablemente está representada por una administración eficiente.

1. DIMITRIO'S GALERÍA LTDA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GENERALIDADES

Dimitrio's Galería Ltda, fue creada en agosto de 1996 como consecuencia de la fusión de la fábrica de muebles Indumuebles J.C.D. y el almacén Dimitrio's Galería. Es una empresa dedicada a la fabricación y/o comercialización de muebles en madera para oficina y hogar, la cual busca satisfacer las necesidades de sus clientes.

Dimitrio's Galería Ltda, es producto de una sociedad conformada por Dimitri C. Dimitrio Cure y Jorge A. Dimitrio Cure quienes en el año de 1996 fusionaron sus empresas debido a que estas se encontraban en una situación económica que no les permitía el desarrollo de sus actividades de manera eficiente, considerando esta decisión como un paso que les permitiría solventar la situación que tenían en ese entonces y que en un largo plazo se podían convertir a Dimitrio's Galería Ltda en una empresa estable.

El almacén Dimitrio's Galería Ltda, inició sus actividades en un local de 700 mt, ubicado en el municipio de Turbaco- Plan Parejo Urb. La granja, al momento de fusionarse con la fábrica Indumuebles J.C.D. que estaba ubicada en este mismo local las instalaciones de Dimitrio's Galería quedaron constituidas con un total de 1300 mt, instalaciones en las que actualmente se encuentra la empresa.

2. AUDITORIA GERENCIAL

2.1 PLANIFICACIÓN

La planeación implica que el empresario debe planear sus objetivos con orden y sentido común. Se basa primordialmente en un plan o método, y no en una corazonada. Planear hoy lo que se tiene que hacer mañana. Para realizar la planeación basta con responder estos interrogantes:

- Qué hacer?
- Cómo hacerlo?
- Donde hacerlo?
- Quien lo hace?
- Con qué hacerlo?
- Cuando lo hace?
- Porque lo hace?

La planeación muestra la necesaria interrelación entre las funciones empresariales: Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción . La mayor parte de los planes se basan en el logro de un esfuerzo coordinado entre todas las areas funcionales de la firma.

Actualmente Dimitrio's Galería Ltda tiene bajo los conocimientos de la gerencia los siguientes objetivos :

- Incrementar las ventas.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Aumentar la eficiencia en el área administrativa.
- Disminuir los gastos financieros de la empresa.
- Fabricar productos con cero defectos.

Los objetivos de Dimitrio's Galería Ltda, no se encuentran cuantificados, de tal manera que la gerencia pueda medir hasta que punto han sido logrados. Plantean propósitos muy generales lo cual hace que no suministren dirección a cada área de la organización. De la manera como se tienen establecidos no pueden ser utilizados para llevar a cabo una planeación efectiva.

La filosofía de Dimitrio's Galería Ltda está basada en la fabricación de productos con calidad, esta no ha sido formalmente expresada a los empleados pero la gerencia la ha transmitido especialmente al área de producción donde siempre se han obtenido los resultados de calidad deseados.

La gerencia cuenta con información sobre las tendencias ambientales en cuanto a sus competidores, a las variaciones económicas, innovaciones tecnológicas y tendencias en modelos y estilos; el comportamiento de estas variables no se utilizan como una herramienta dentro del proceso de decisión, debido a que se dedica mayor atención a la gestión interna de la empresa que a las variables externas.

Los planes que actualmente tiene la gerencia son:

- Conseguir nuevos canales de distribución que le permitan realizar una eficiente comercialización de sus productos.
- Penetración en el mercado de las cooperativas de la ciudad de Cartagena, con el propósito de sacar provecho de este segmento de mercado.
- Diversificación de nuevos productos de acuerdo a la necesidad de nuevos mercados con el fin de generar mayores oportunidades de venta.
- Realizar promoción de los productos de la empresa con el objeto de aumentar la rotación del inventario del almacén.
- Organizar la estructura funcional de la empresa en las áreas administrativas con el fin de obtener mejores resultados en la gestión gerencial.
- Implementar los procedimientos que se tienen establecidos para realizar ventas de contado y a crédito.
- Crear los procedimientos para desarrollar una labor eficiente de crédito y cobranza.
- Diseñar el perfil de los cargos de gerente de ventas y vendedor.
- Consecución, contratación e inducción del personal de ventas.
- Capacitación periódica para el personal de ventas con el propósito de reforzar las actitudes del vendedor.

La gerencia tiene estipulado estos planes mas no ha diseñado la manera de llevarlos a cabo.

Para conseguir nuevos canales de distribución Dimitrio's Galería Ltda no tiene diseñado claramente cómo lo va a hacer, se tiene planeado hacerlo en almacenes de la ciudad y se ha considerado la posibilidad de utilizar almacenes de la costa. La empresa no cuenta con la persona que lleve a cabo este plan, como tampoco los recursos necesarios para hacerlo como son los catálogos que se constituyen en una herramienta para dar a conocer los productos.

La empresa logró afiliarse a 6 cooperativas y en la actualidad no se están realizando ventas a través de estas, debido a que no existe una persona que se encargue de promover estos productos en este mercado.

Debido al deficiente mercadeo que se realiza en la empresa no es posible crear productos estandarizados que le garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Las políticas de ventas a crédito no son utilizados en la actualidad debido a que no se estimula al cliente a hacer uso de esta forma de pago.

Dimitrio's Galería Ltda no tiene claramente definido un perfil de gerente de ventas y vendedor, por este motivo no le será posible a la empresa conseguir el personal idoneo para estos cargos.

La empresa fija mensualmente un nivel mínimo de ventas, con el propósito de recaudar el dinero necesario para cumplir con las obligaciones de proveedores, bancos y demás gastos administrativos. En 1997 este nivel de ventas se cumplió en un 60% debido a la deficiente labor de ventas que existe en la empresa.

La asignación del recurso humano se basa en el volumen de producción, normalmente la empresa mantiene en el area de producción 7 operarios y dependiendo de los pedidos que se realicen en el mes el gerente planifica si se debe contratar personal temporal con el fin de cumplir oportunamente con la entrega de los pedidos.

La asignación del material es totalmente dependiente del programa de producción y los pedidos se realizan teniendo en cuenta el tiempo de entrega del proveedor.

2.2 ORGANIZACIÓN

En este punto el empresario debe coordinar a las personas y a las cosas de su empresa, en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellos.

Una empresa bien organizada está en capacidad de formular, ejecutar y evaluar estrategias en forma más efectiva que una empresa desorganizada.

La división del trabajo para crear cargos y asignar funciones requiere del desarrollo de especificaciones y de la descripción de los cargos. Estas herramientas le permiten tanto al empleado como al supervisor el significado y responsabilidad de un determinado cargo, constituyéndose así en componentes esenciales del proceso de evaluación del rendimiento.

La delegación y asignación de autoridad a los subordinados permite a los gerentes disponer de más tiempo para dedicarle a labores importantes, como la planificación.

En Dimitrio's Galería Ltda no se cuenta con un organigrama detallado que indique la cadena de mando o escala jerárquica de la organización. Por este motivo se ha realizado un levantamiento de la estructura organizacional que se refleja en la empresa.

En la figura 1 se refleja claramente la ausencia de un personal que realice las gestiones de mercadeo de la empresa.

El gerente ejerce dirección general y a la vez ejerce dirección divisional como es en el área de producción donde no se cuenta con un jefe de producción ya que es el gerente quien desempeña esta labor. (Véase figura 1).

De acuerdo a la anterior estructura organizacional a continuación se describirán las tareas que se desempeñan en los cargos actuales de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	GERENTE.
LOCALIZACIÓN:	OFICINAS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	ADMINISTRATIVO.
SUPERIOR INMEDIATO:	NINGUNO

PROPOSITO DEL CARGO

Planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades de venta, administración y producción a fin de lograr los objetivos propuestos.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conseguir clientes para los productos de la empresa, ya sea como distribuidor o consumidor final.
- Crear nuevos diseños de productos para la satisfacción de los clientes.
- Administrar los fondos de la empresa y ordenar los gastos.
- Atender a los clientes que requieren el servicio de fabricación especial.
- Liquidar los costos de los trabajos especiales.
- Atender los reclamos de los clientes y empleados.
- Supervisar constantemente los trabajos realizados en el área de producción.
- Realizar el programa de producción.
- Calcular el material que se necesita para la producción y dar la orden para que se realice el pedido.
- Realizar las negociaciones de contratos con personas jurídicas.
- Programar los pagos a proveedores.
- Gestionar la adquisición local o nacional de materia prima, materiales y/o equipos.

- Negociar con los proveedores las formas de pago.
- Realizar el proceso de selección de personal.
- Dirigir, coordinar, vigilar, controlar y sancionar el personal de la organización.
- Otorgar los permisos a los empleados que lo necesiten.
- Liquidar la nómina quincenal del personal.
- Coordinar, planear y organizar los recursos físicos y tecnológicos de la empresa.
- Velar por el despacho oportuno de la mercancía solicitada.
- Verificar la calidad de los productos terminados.
- Verificar que la mercancía enviada por los proveedores esté de acuerdo con lo facturado.

IDENTIFICACION DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	SECRETARIA.
LOCALIZACIÓN:	OFICINAS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	ADMINISTRATIVO.
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE.

PROPOSITO DEL CARGO

Realizar las funciones requeridas por el gerente en lo relacionado con el diligenciamiento de documentos generados por esta sección a fin de dar cumplimiento a los objetivos de la misma. Realizar la facturación de las ventas y registrarlas a fin de llevar un estricto control y cumplimiento de los procedimientos contables.

FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar las ordenes de compra de materiales según las instrucciones de la gerencia.
- Elaborar los comprobantes de egresos.
- Atender la recepción de ingresos y elaborar los respectivos recibos de caja.
- Atender a los clientes que llegan a las instalaciones de la empresa.
- Mantener en perfecto orden la sala de exhibición.
- Solicitar el remplazo de la mercancía que haga falta en la sala de exhibición.

- Revisar mensualmente el inventario de productos terminados.
- Realizar la facturación de las ventas.
- Realizar las cotizaciones solicitadas por los clientes.
- Transcribir el formato de las deducciones mensuales del seguro social. Diligenciar el formato de la caja de compensación familiar.
- Transcribir la nómina quincenal de todo el personal.
- Efectuar la entrega de pagos al personal, proveedores y otros.
- Escribir y enviar correspondencia.
- Recibir y archivar correspondencia.
- Mantener en orden toda la información que se encuentra en los archivos.
- Realizar las entradas de productos terminados al almacén.
- Cobrar telefónicamente aquellas cuentas que estén ya vencidas.
- Atender y registrar las llamadas telefónicas.
- Diligenciar las consignaciones.
- Programar las actividades del conductor.
- Llevar la asistencia de los empleados.
- Todas las que le sean asignadas por la gerencia.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	ASESOR CONTABLE.
LOCALIZACIÓN:	OFICINAS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	ADMINISTRATIVO.
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE.

PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Verificar el desarrollo de los procesos contables a fin de asegurar la emisión de estados financieros correctos y óptimos, acorde a las disposiciones gubernamentales vigentes y a las políticas de la empresa.

FUNCIONES DEL CARGO

- Llevar en términos legales la contabilidad.
- Realizar en forma correcta todos los ajustes.
- Brindar información adecuada de los balances de la empresa.
- Revisar y corregir la información contable que se encuentre en el sistema con el fin de realizar posibles ajustes que sean necesarios. Este balance general se realiza cada mes dentro de la empresa.
- Elaborar la declaración de renta de la empresa.
- Realizar todos los asientos e imputaciones contables a la compañía.

- Rendir informes al gerente.
- Entregar estados financieros los primeros 5 días de cada mes.
- Elaborar el borrador del formato de las deducciones mensuales del seguro social.
- Todas las que le sean asignadas por su jefe inmediato.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	AUDITOR DE MANEJO Y CONTROL DE MATERIALES.
LOCALIZACIÓN:	OFICINAS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN: SUPERIOR INMEDIATO:	ADMINISTRATIVO. GERENTE.

PROPOSITO DEL CARGO

Realizar los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados para tener un control sobre los costos de materiales, desperdicios. Suministrar esta información al asesor contable para que pueda realizar unos estados financieros correctos.

FUNCIONES DEL CARGO

- Consignar la entrada de los materiales en las tarjetas de kardex.
- Verificar que el costo facturado de los materiales esté correcto.
- Descargar en la tarjeta de kardex los materiales consumidos en el proceso productivo.
- Liquidar mensualmente el inventario de materiales y verificar la existencia real con los saldos que se encuentran en las tarjetas.
- Realizar y liquidar el inventario de productos en proceso.
- Todas las que le sean asignadas por su jefe inmediato.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	SUPERVISOR DE MAQUINAS.
LOCALIZACIÓN:	TALLER DE MAQUINAS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN.
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE.
CARGO SUBORDINADO:	MAQUINISTA.

PROPOSITO DEL CARGO

Ejecutar la producción pedida organizando las labores de cada maquinista, con el objeto de entregar correctamente las piezas a ensamble. Realizar todas las actividades de mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria para evitar daños que paralicen temporalmente la producción.

FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir de su jefe inmediato el programa de producción y detalles requeridos para la ejecución de sus labores.
- Distribuir las labores que tienen que ver con el desarrollo del programa de producción.
- Realizar los pedidos de los elementos requeridos para el buen funcionamiento de la maquinaria y equipo.
- Revisión y sincronización de las maquinas con el fin de que estas estén funcionando correctamente.
- Realizar semanalmente reportes escritos sobre las actividades realizadas.
- Efectuar chequeo permanente durante el proceso, para minimizar la producción de desechos y maximizar el uso de la materia prima (madera).
- Mantener el área del taller de máquinas en óptimas condiciones de orden y limpieza.
- Comunicar cualquier anomalía en el proceso o funcionamiento de los equipos a su jefe inmediato con el fin de corregir y así evitar reprocesos o pérdidas de materiales.
- Cortar los listones de madera en trozos para facilitar el proceso de secado.
- Sacar la madera al sol con el fin de obtener un secado total de esta.
- Interpretar dibujos hechos por el maestro de ensamble sobre los tipos de corte que deben hacer para la realización del producto.
- Colaborar con su jefe inmediato en el cumplimiento de las normas de seguridad para evitar cualquier accidente.

- Todas las que le asigne y considere necesarias su jefe inmediato para desarrollar eficientemente su trabajo.

IDENFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: MAESTRO DE ENSAMBLE.
LOCALIZACIÓN: AREA DE ENSAMBLE.

DEPARTAMENTO/SECCIÓN: PRODUCCIÓN.
SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE.

PROPOSITO DEL CARGO

Organizar y realizar labores de ensamble de acuerdo a las piezas provenientes de producción, con el objeto de entregar correctamente el producto solicitado.

FUNCIONES DEL CARGO

- Planear y ejecutar todas las labores que tienen que ver con el desempeño del área de ensamble.
- Solicitar el material que sea necesario en el proceso de ensamble para la obtención del producto final.
- Realizar los pedidos de los elementos requeridos para el buen funcionamiento de la maquinaria y equipo de su sección.
- Revisión y sincronización de las herramientas de su sección con el fin de que estas funcionen correctamente.
- Realizar los dibujos correspondientes de los productos con el fin de dar a conocer el diseño de las piezas al área de maquinas para lograr un ensamble preciso.
- Asesorar al Maquinista I durante el proceso productivo, para minimizar la producción de desechos y maximizar el uso de la materia prima.
- Mantener el área de ensamble en condiciones de orden y limpieza.
- Comunicar cualquier anomalía en el proceso de ensamble a su jefe inmediato.
- Colaborar y apoyar las actividades del área y cualquier otra función asignada por su jefe superior inmediato, a fin de contribuir a los logros de su sección.

- Contribuir en forma preliminar a la actualización y desarrollo de procedimientos operacionales.
- Colaborar en el cumplimiento de las normas
- Todas las que le asigne su jefe inmediato

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	PINTOR.
LOCALIZACIÓN:	AREA DE PINTURA.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN.
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE.

PROPOSITOS DEL CARGO

Efectuar los trabajos de pintura, para darle un buen acabado al producto y protegerlo de su deterioro normal.

FUNCIONES DEL CARGO

- Revisar los niveles de aceite del compresor de pintura antes de ponerlo en marcha para verificar que sean los correctos.
- Preparar los tonos y colores adecuados de acuerdo con las indicaciones de su jefe inmediato.
- Realizar los pedidos de los elementos requeridos para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo.
- Recibir de su jefe inmediato las instrucciones y detalles requeridos para la ejecución de sus labores.
- Informar a su jefe inmediato sobre las novedades encontradas, con el fin de emitir un diagnostico y así evitar la salida de piezas defectuosas al mercado.
- Programar las actividades del ayudante de pintura y despachos.
- Todas las que le asigne y considere necesarias su jefe inmediato para desarrolla eficientemente su trabajo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	MAQUINISTA.
LOCALIZACIÓN:	TALLER DE MAQUINAS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN.
SUPERIOR INMEDIATO:	SUPERVISOR DE MAQUINAS.

PROPOSITO DEL CARGO

Realizar las piezas solicitadas mediante operaciones de taladrado, escople, torneado, cortes circulares, cepillado y lijado. Colaborar con las operaciones de mantenimiento y reparación de los equipos.

FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir de su jefe inmediato las instrucciones requeridas para la ejecución de sus labores.
- Revisar el estado de los equipos antes de ponerlos en marcha, para evitar averías posteriores.
- Informar a su jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en los equipos o en el proceso productivo con el fin de tomar medidas correctivas.
- Realizar labores de limpieza a los equipos y a su puesto de trabajo.
- Colaborar con el cumplimiento de las normas de seguridad con el fin de prevenir accidentes.
- Realizar operaciones de taladrado, escople, torneado, cortes circulares, cepillado y lijado, con el fin de obtener las piezas solicitadas.
- Entregar al jefe de inventario el consumo del mes y el stock de materiales.
- Todas las que asigne y considere necesarios su jefe inmediato para desarrollar eficientemente su trabajo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: ENSAMBLADOR.
LOCALIZACIÓN: AREA DE ENSAMBLE.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN: PRODUCCIÓN.
SUPERIOR INMEDIATO: MAESTRO DE ENSAMBLE.

PROPOSITO DEL CARGO

Realizar las operaciones de ensamble solicitadas por su jefe inmediato. Ayudar con las operaciones de mantenimiento de las herramientas de su sección.

FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir de su jefe inmediato las instrucciones y detalles requeridos para la ejecución de su cargo.
- Informar sobre las novedades encontradas a su jefe inmediato con el fin de corregir y evitar productos defectuosos.
- Interpretar dibujos realizados por su jefe inmediato para lograr el correcto ensamble de las piezas.
- Mantener limpio y presentable su puesto de trabajo.
- Colaborar con su jefe inmediato en el cumplimiento de las normas de seguridad para evitar cualquier accidente.
- Todas las que asigne y considere necesario su jefe inmediato.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: AYUDANTE DE
PINTURA Y DESPACHOS.

LOCALIZACIÓN: ÁREA DE PINTURA Y
ÁREA DE DESPACHOS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN: PRODUCCIÓN.
SUPERIOR INMEDIATO: PINTOR.

PROPOSITO DEL CARGO

Colaborar en el proceso de pintura de los productos. Ayudar a embarcar y despachar los pedidos. Colaborar en la recepción de la materia prima.

FUNCIONES DEL CARGO

- Masillar los productos para cubrir los poros de la madera y obtener así superficies con mejor presentación.
- Lijar la superficie de los productos con el propósito de dar un acabado uniforme.
- Ayudar al conductor a embarcar y despachar los pedidos que requieran de su intervención.
- Colaborar en la recepción de materia prima cuando sea necesario.
- Todas las que le asigne y considere necesaria su jefe inmediato para desarrollar eficientemente su trabajo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: CONDUCTOR.
LOCALIZACIÓN: OFICINAS Y ALAMACÉN.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN: ADMINISTRATIVO.
SUPERIOR INMEDIATO: SECRETARIA.

PROPOSITO DEL CARGO

Conducir y mantener en buen estado el carro de la empresa. Movilizar los productos, materiales, repuestos y elementos solicitados por su jefe inmediato.

FUNCIONES DEL CARGO

- Revisar los niveles de aceite y agua del carro antes de ponerlo en marcha para verificar que sean los correctos.
- Transportar los productos vendidos a su destino.
- Solicitar el combustible necesario para el funcionamiento del carro.
- Recoger y llevar repuestos, productos y documentos de la empresa a sitios especificados por su jefe inmediato.
- Mantener el control sobre el estado operativo del carro (limpieza, presión de llantas, alineación, frenos, etc.), para que el carro esté en buenas condiciones de trabajo y evitar accidentes.
- Revisar las provisiones que le entrega el proveedor al momento de recoger la mercancía pedida.
- Todas las que le asigne y considere su jefe inmediato para desarrollar eficientemente su trabajo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:	ASEADORA
LOCALIZACIÓN:	OFICINAS Y ALAMACÉN.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	ADMINISTRATIVO.
SUPERIOR INMEDIATO:	SECRETARIA.

PROPOSITO DEL CARGO

Mantener limpias las instalaciones de las oficinas y la sala de exhibición de los productos para dar buena presentación e imagen.

FUNCIONES DEL CARGO

- Hacer el aseo de los baños, de las oficinas y sala de exhibición para mantenerlos limpios.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Realizar oficios varios como repartir tintos y otras bebidas al personal administrativo y clientes que se encuentren en las oficinas.
- Solicitar todos los implementos y productos de limpieza que sean necesario.
- Mantener limpios todos los muebles que se encuentran exhibidos en el salón de ventas.
- Todas las que le asigne y considere necesarias su jefe inmediato para desarrollar eficientemente su trabajo.

TÍTULO DEL CARGO: CELADOR.
LOCALIZACIÓN: OFICINAS.
DEPARTAMENTO/SECCIÓN: ADMINISTRATIVO.
SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE.

PROPOSITOS DEL CARGO

Vigilar las instalaciones de la planta en las horas de la noche a fin de evitar que se cometan hurtos de muebles, maquinaria, herramientas, materiales y demás objetos de valor para la empresa.

FUNCIONES DEL CARGO

- Vigilar las instalaciones de la empresa.
- Reportar cualquier anomalía durante su desempeño.
- Cumplir estrictamente con los horarios de la empresa.
- Estar atento durante el tiempo de servicio.
- Verificar que todos los medios de acceso se encuentren asegurados.
- Todas las que le sean asignadas por su jefe inmediato.

La descripción del cargo del gerente, muestra el exceso de tareas que se encuentran bajo la responsabilidad de este y que un 50% de las labores desempeñadas se puede decir que hacen parte de las funciones del auditor de manejo y control de inventarios, asesor contable y vendedor; este último cargo está ausente en esta empresa y es por este motivo que entre el gerente y la secretaria desempeñan las labores de venta, dando como resultado una deficiente labor de mercadeo. Si este 50% el gerente lo delegara a otros cargos dentro de la empresa, este contaría con mayor tiempo para dedicar a las funciones de planeación,

organización, motivación, selección y control, que en la actualidad no se están desempeñando eficientemente.

El asesor contable y el auditor de manejo y control de inventarios de la empresa solo asisten 2 días a la semana y está es una de las razones por las que el gerente y la secretaria realizan labores que hacen parte de sus responsabilidades.

Los empleados tienen conocimiento de sus funciones a través de las instrucciones del gerente, las cuales han sido impartidas de manera verbal al momento de la contratación y en el desarrollo de su trabajo todas las que le sean asignadas por su jefe inmediato.

2.3 MOTIVACIÓN

La motivación se puede definir como el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica porque algunas personas trabajan mucho y otras no.

La función motivadora de gerencia incluye por lo menos 4 componentes importantes: el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo. Para realizar un diagnostico del estado de ánimo de empleados y gerente se aplicó la prueba de escala de clima social **WES** (ver anexo A).

La prueba se aplicó a todo el personal de la empresa, que en total son 14 personas. Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

- Se reunió a todo el personal.
- Se les informó el propósito de esta prueba donde se les dijo que era necesaria para realizar un estudio del ambiente laboral de la empresa y por el cual se solicitaba la colaboración de todos ya que son los unicos que nos pueden suministrar la información que necesitamos para el mejoramiento tanto individual como colectivo de la organización.
- Se hizo un manejo para la disminución de la ansiedad, de manera que no fuera a ser esto un factor de influencia en las respuestas.
- Se leyeron en voz alta las instrucciones del test mientras los empleados lo hacian en voz baja en su propio cuestionario.
- En el transcurrir de la prueba se aclararon algunas dudas sin llegar a influir en la dirección de las respuestas.
- Se les dio un tiempo de aproximadamente 20 minutos.

Los resultados que arroja la prueba de la escala de trabajo se obtuvieron por medio de la tabulación individual de los cuestionarios de cada persona, para así poder llegar al perfil colectivo de la empresa. Para realizar el perfil colectivo se utilizaron las tablas de baremo del

WES que son estandarizaciones establecidas de acuerdo a estudios realizados en diferentes empresas.

El resultado final que se presenta en la figura 2. muestra el perfil colectivo de la escala de trabajo en Dimitrio's Galería. La escala está conformada por 10 subescalas en las cuales se evalúan las 3 dimensiones fundamentales que son:

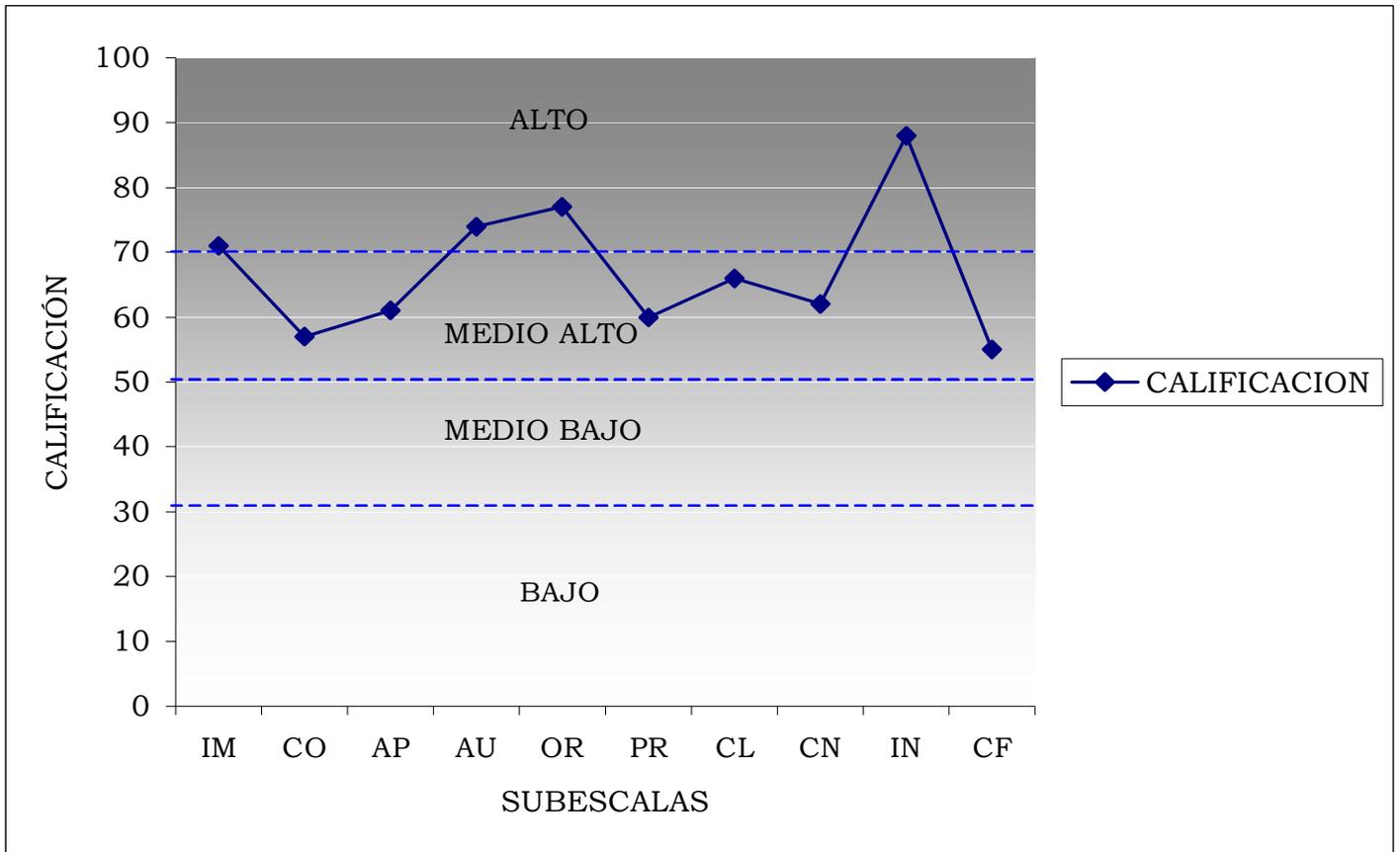


Figura 2. Perfil colectivo de la escala de trabajo (WES) de DIMITRIO'S GALERÍA LTDA.

- Relaciones: se integran por las subescalas de implicación (IM), cohesión (CO) y apoyo (AP), estas evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo y el apoyo que reciben de sus superiores y el que se brindan entre todos.
- Autorrealización: se integra por las subescalas de autonomía (AU), organización (OR) y presión (PR), estas evalúan el grado en que se estimula al empleado a tomar sus propias decisiones, a llevarlo a la planificación, eficiencia, terminación de las tareas y tiene en cuenta el dominio que se ejerce por parte del jefe inmediato.
- Estabilidad/Cambio: se integra por las subescalas de claridad (CL), control (CN), innovación (IN) y comodidad (CF), estas evalúan el grado en que el empleado conoce su tarea diaria, como se explican las normas y los planes de trabajo, la importancia que se da a las nuevas propuestas.

En los resultados arrojados por la prueba aplicada se puede observar que el ambiente social en términos generales se encuentra en un nivel medio alto, dentro del promedio de esta prueba es bueno.

Los empleados se comprometen en un porcentaje alto con las tareas a realizar, la interacción dentro del ambiente de trabajo se limita a su actividad o responsabilidad a desempeñar, las que son muy específicas y generalmente individuales.

El ambiente, sitio o espacio donde se desarrolla el trabajo no llega a la comodidad deseada, está en un nivel medio, tal vez se debería revisar sus necesidades de ambiente para obtener mayor eficiencia y eficacia tanto del empleado como del producto a vender.

La gerencia da participación a los empleados en las decisiones referentes al diseño de nuevos productos, ellos aportan ideas a cerca del proceso y los materiales. Al momento de comprar herramientas y equipos de trabajo se tiene en cuenta la opinión del empleado relacionado directamente con dicha compra.

Las relaciones personales entre el gerente y los trabajadores de la empresa son estrechas, ya que existe una comunicación directa y permanente en ambos sentidos, lo que hace que las relaciones sean muy flexibles y sea un factor positivo en el ambiente laboral.

Existen dos empleados que demuestran un mayor grado de conocimientos y por lo tanto les es posible aportar nuevas ideas y dirigir a sus compañeros. Estos son el Supervisor de Máquinas y el Maestro de Ensamble que poseen actitudes de liderazgo dentro de la empresa.

En Dimitrio's Galería Ltda existen recompensas monetarias para los empleados las cuales se les proporciona cuando: se da una pronta

entrega de producción, cuando hay una producción especializada es decir algo fuera de lo que se está haciendo o algo especial.

El gerente es la persona encargada de decidir las sanciones que se aplicarán a los empleados en las diferentes situaciones basándose en los deberes generales, obligaciones y prohibiciones que se encuentran contempladas en la ley y las impartidas en el momento de la contratación.

2.4 SELECCIÓN

El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones, los sistemas y procedimientos llevan a la realización adecuada de los objetivos.

El gerente es quien se encarga de seleccionar a la persona para el cargo requerido. Para realizar la selección del personal se recibe recomendación de personas conocidas, se solicita la hoja de vida del aspirante; esta se estudia y posteriormente se cita a una entrevista. Esta es una entrevista abierta ya que no se sigue un esquema predeterminado, el gerente es quien la realiza. Posteriormente se compara el perfil del candidato con los requerimientos del cargo y se decide a quien contratar. El proceso de contratación sigue los siguientes pasos:

- Solicitar los documentos de ingreso del candidato seleccionado.
- Realizar las afiliaciones del ISS y Comfamiliar.
- Elaborar y hacer firmar el contrato de trabajo por el trabajador y por el gerente.
- Abrir hoja de vida del empleado.

Los tipos de contrato que se manejan a nivel de personal son:

- Contrato a término indefinido.
- Servicios temporales.

En la actualidad todos los empleados que laboran en la empresa tienen contrato a término indefinido, los contratos por servicios temporales se utilizan en el área de producción cuando hay una orden de producción que supera la capacidad constante.

La fuente para el reclutamiento en el área de producción es el personal que labora en esta sección, quienes recomiendan personas conocidas, que se hayan desempeñado en el área solicitada y que cuente con habilidades para realizar el trabajo. Posteriormente el candidato es entrevistado, dicho proceso inicia con interrogantes respecto a los diferentes trabajos que ha desempeñado anteriormente. Una vez

contratado el empleado es sometido a una etapa de inducción y entrenamiento la cual es realizada por el Supervisor de Máquinas, el Maestro de ensamble o el pintor dependiendo del área donde se vaya a desempeñar. Esto se hace con el fin de lograr una adecuada adaptación del trabajador a su nuevo puesto de trabajo. Inicialmente se le da a conocer al trabajador el funcionamiento general de la empresa y la presentación de sus compañeros de trabajo. Si el trabajador en el período de prueba demuestra habilidades y aptitudes se queda en la empresa de lo contrario se consigue otra persona.

En la figura 3 se ilustra el proceso de selección y contratación en Dimitrio's Galería Ltda.

Las prestaciones sociales que la empresa ofrece a sus empleados son las establecidas por la ley.

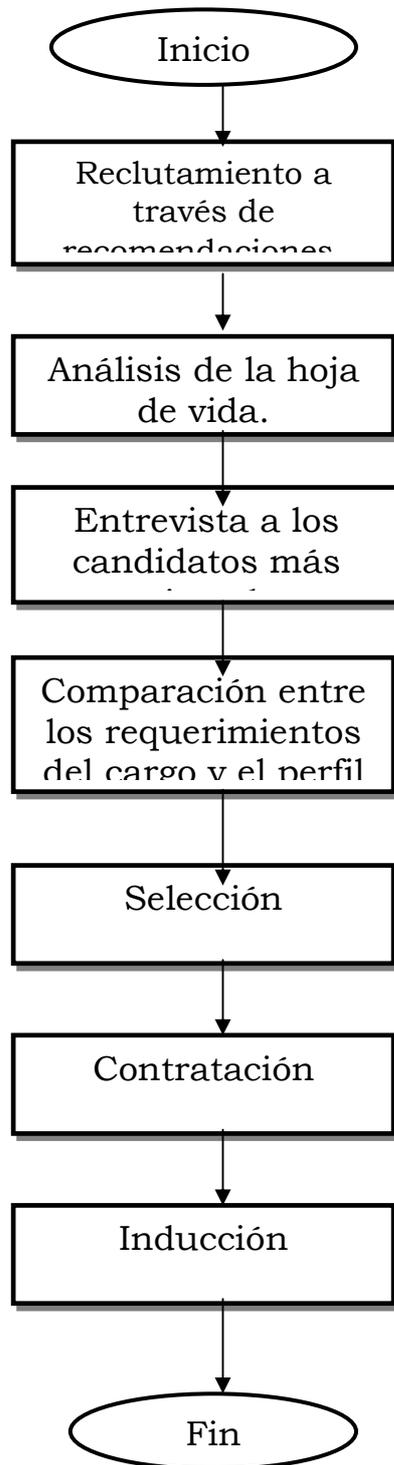


Figura 3. Diagrama de flujo del Proceso de selección y contratación en Dimitrio's Galería Ltda.

Las prestaciones sociales que la empresa ofrece a sus empleados son las establecidas por la ley.

La evaluación del rendimiento de los empleados es realizada por el gerente, este observa el tiempo que utilizan en realizar las tareas y lo compara con lo que él a través de su experiencia calcula que debe demorarse, siendo ésta una herramienta de evaluación muy subjetiva, ya que la labor podría estarse llevando a cabo en condiciones diferentes. También se mira la calidad del trabajo, cuidado y seguridad.

La planificación profesional para los empleados es deficiente ya que los empleados del área de producción no reciben ningún tipo de capacitación, en algunas ocasiones han recibido información sobre cursos, no se ha brindado esta oportunidad a los empleados debido a la falta de disponibilidad de recursos.

El procedimiento de quejas que se sigue en la empresa es directamente con la gerencia, cuando se presenta algún problema los empleados se dirigen al gerente y se realiza una reunión si el caso lo amerita.

La integridad de trabajadores y demás personas de la organización es vigilada por el gerente quien continuamente recuerda ciertas recomendaciones de manera verbal. Estas son:

- Operar los equipos del área de máquinas con autorización a aquellos trabajadores que no sean de esta área.
- Operar las máquinas a una velocidad adecuada.
- Utilizar los dispositivos de seguridad.
- Evitar el uso de equipos dañados o defectuosos.
- Seguir las instrucciones de uso de los equipos.
- Usar las mascarillas para protección del aserrín.
- No caminar descalzos.
- Colocar las piezas correctamente.
- Utilizar las dos manos en el momento de manipular las máquinas.
- Realizar mantenimiento a los equipos cuando no se encuentren operando.
- No hacer bromas pesadas cuando se están desarrollando labores en las máquinas.
- Si se encuentran bajo los efectos del alcohol y otras drogas, no deben trabajar.
- Mantener en orden y limpieza el lugar de trabajo.
- No fumar en el área de producción y almacén.

Los factores de riesgo físicos al que se encuentran expuestos los empleados son:

**Cuadro 1. Factores de riesgo físicos en
DIMITRIO'S GALERÍA LTDA.**

FACTOR	LUGAR DE RIESGO
Exposición al ruido. Ventilación insuficiente. Líquidos inflamables.	Area de máquinas. Area de máquinas. Area de pintura.
Material particulado. Caídas de altura. Contactos electricos. Ergonómicos.	Area de máquinas (aserrín). Area de exhibición (mezanine). Area de máquinas. Gerencia, recepción (secretaria), área de ensamble.

La exposición al ruido es causada por las máquinas utilizadas para el corte de la madera, especialmente la Radial grande y la Sierra Circular, este factor de riesgo no llega a perturbar al operario debido a que no está sometido a un permanente contacto con estas máquinas.

De acuerdo a la prueba WES, aplicada al personal de la empresa, se pudo observar que la escala con menos puntuación fue la comodidad (CF), esto se dio debido a que el personal de máquinas expresó una inconformidad con la ventilación de dicha área.

La exposición a contactos eléctricos se observa debido a que en el área de máquinas no se cuenta con una señalización que permita reconocer a primera vista las zonas que implican riesgo.

2.5 CONTROL

La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

La función de control va muy aparejada a la función de planeación, ya que el control implica la existencia de metas y planes. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados el control es mucho más eficiente.

En Dimitrio's Galería no existe una forma de evaluar los rendimientos de las diferentes áreas de trabajo debido a que no se tienen definidos unos indicadores de productividad. El control es realizado de manera

empírica ya que el gerente lo realiza basandose en su juicio y experiencia.

En el area de producción se inspecciona constantemente cada paso del proceso con el fin de reducir:

- El esfuerzo fisico de los trabajadores.
- El tiempo en que se elaboran los productos.
- Ineficiencias en las operaciones del proceso productivo.

Mensualmente la empresa verifica que los inventarios reales de materia prima, de productos en proceso y productos terminados, esten acorde con las entradas y salidas registradas durante el mes.

Los gastos son controlados por el gerente quien tiene en cuenta las variaciones tomando como patrón de rendimiento el promedio presentado en periodos anteriores.

En la empresa no se tiene implantado un sistema de control efectivo en la gestión de venta debido a que no se toman las acciones correctivas para el logro de lo presupuestado. El gerente y la secretaria, que son las personas encargadas de desarrollar labores de venta, tienen funciones primordiales como la administración general de la empresa, la supervisión de la producción, y el manejo de los documentos; estas responsabilidades no les permiten dedicarse al área de venta de tal forma que se puedan captar más clientes que den posibilidades de incrementar los ingresos de la empresa y de esta forma mejorar los resultados obtenidos en periodos anteriores.

2.6 DEBILIDADES DEL ÁREA GERENCIAL.

- No se cuenta con unos objetivos claramente definidos y conocidos por toda la organización.
- La estructura organizativa actual no le permite a la empresa ser eficiente.
- Escaso recurso humano dentro del área administrativa, especialmente en el área de ventas.
- Deficiente sistema de selección de personal.
- No existe un programa de salud ocupacional.
- Carencia de indicadores de rendimiento.
- No son utilizadas las variables ambientales como herramientas dentro del proceso de decisión.

2.7 FORTALEZAS DEL ÁREA GERENCIAL.

- Son buenas las relaciones personales entre empleados y gerente.
- El personal se encuentra altamente comprometido con la organización.

- La filosofía que está implantada en Dimitrio's Galería Ltda le permite ofrecer a sus clientes productos con calidad.
- Se estimula al empleado a tomar sus propias decisiones.

3. AUDITORÍA DE MERCADEO

3.1 PRODUCTO

Dimitrio's Galería tiene por objetivo la fabricación de muebles en madera para el hogar y la oficina, estos productos satisfacen las necesidades de comodidad y servicio que requieren las personas en el sector industrial y en el hogar.

Los productos fabricados por la empresa se encuentran clasificados en dos líneas (ver anexo B), identificados así:

- Línea de hogar: Conformada por los productos de sala, comedor, alcoba y otros muebles complementarios para el hogar (Muebles Tv, Carro Bar, Muebles de Jardín, Muebles de cocina, Estantes), en total son 95 modelos.
- Línea de oficina: Los escritorios, archivadores, sillas de recibo con brazo, sillas de recibo sin brazo, mesas de conferencias, mesas para computadoras e impresoras, tableros, papelógrafos, mesas de arquitectura y bibliotecas, conforman esta línea con un total de 38 modelos.

Además de los productos ofrecidos en Dimitrio's Galería Ltda, el cliente cuenta con la opción de solicitar la fabricación de un producto para el hogar u oficina con las medidas y el diseño que este desea.

Los productos de la línea de hogar se caracterizan por ser elaborados totalmente en madera. En Dimitrio's Galería Ltda, trabajan con dos tipos de madera para la estructura de los muebles: el Guayacán y el Roble. Cuando se quiere dejar el mueble en un color natural este es fabricado en Guayacán debido a su mejor tonalidad; y cuando el producto va a ser pintado en tono de tintilla es fabricado en roble. El roble también es utilizado en aquellos muebles que en su diseño tienen muchas curvas y tallados, debido a su menor dureza en comparación con el Guayacán, facilitando así la manipulación de la madera en las máquinas.

Los productos de la línea de oficina son fabricados en el material que esté de acuerdo para su uso (madera o derivados de la madera), para estos productos las estructuras siempre son fabricadas en madera Roble y luego

son combinadas con Tablex, Madecor y/o triplex teniendo en cuenta la resistencia y acabado que se desee obtener.

3.2 ANÁLISIS DE LA CLIENTELA

A la evaluación de las necesidades y deseos del consumidor se le denomina análisis de la clientela. Este implica administración de encuestas, análisis de información al consumidor, evaluación de estrategias de colocación en el mercado, desarrollo de perfiles de clientela y segmentación óptima del mercado. La información de análisis de clientela puede ser vital para el desarrollo de una efectiva formulación de misión.

Lo que una empresa opina que produce no es de gran importancia para el futuro ni para su éxito. Lo decisivo es lo que el cliente piensa que está comprando; es vital lo que la clientela considera “valor”. Ello determina lo que es una empresa, lo que produce y si prosperará o no.

El análisis de la clientela se realiza en los clientes que llegan a las instalaciones de la empresa, debido a que estos expresan sus gustos, y preferencias. Tanto la secretaria como el gerente toman en cuenta estos comentarios y tratan de satisfacerlos según su capacidad de respuesta y limitaciones. Por lo anterior en Dimitrio's Galería resulta muy limitado el análisis de la clientela debido a que no se cuenta con información suficiente que permita identificar las necesidades y deseos de los clientes exitosamente.

Con el propósito de suplir la falta de información histórica sobre los consumidores se realizaron encuestas a clientes potenciales con el fin de obtener una caracterización de los mismos (ver anexo C).

En resumen, la ficha técnica de las encuestas realizadas al personal con posibilidad de compra de muebles de hogar queda de la siguiente manera:

Cubrimiento: Local.

Tamaño de la muestra: 319 encuestas.

Distribución de la muestra de acuerdo a la ocupación:

- ◆ Ama de casa: 13% = 41 encuestas.
- ◆ Pensionado: 7% = 21 encuestas.
- ◆ Estudiantes universitario: 2% = 6 encuestas.
- ◆ Docentes: 10% = 31 encuestas.
- ◆ Gerente: 15% = 47 encuestas
- ◆ Administrativo: 21% = 69 encuestas.
- ◆ Oficinista: 12% = 41 encuestas.

- ◆ Vendedor: 11% = 35 encuestas.
- ◆ Supervisor: 6% = 18 encuestas.
- ◆ Operador: 3% = 10 encuestas.

Persona entrevistada: Hombres y mujeres de la ciudad de Cartagena mayores de 18 años.

Tipo de encuesta: Personal en el hogar, lugar de trabajo o estudio.

Escogencia de la muestra: La muestra fue seleccionada de manera aleatoria en:

- ◆ El lugar de residencia.
- ◆ El lugar de trabajo.
- ◆ El lugar de estudio.

Fecha de realización del trabajo de campo: La información fue recopilada entre el 5 de febrero y el 2 de marzo.

Margen de error en los resultados: Los resultados obtenidos tienen un margen de error del 5% con un 95% de confiabilidad.

Al analizar la clientela mediante la administración de las encuestas se han tenido en cuenta variables importantes y decisivas en la actitud de compra. Los resultados obtenidos en la evaluación de estas variables entre los consumidores fueron los siguientes:

1. PERSONALIDAD QUE ADQUIEREN SEGÚN EL SEXO AL MOMENTO DE COMPRAR MUEBLES PARA EL HOGAR.

Analizando el comportamiento de los hombres encuestados, en el cuadro 1 se observa que un 17% son ordenados en su proceso de compra, es decir siguen cierto orden lógico en el momento de tomar la decisión, así:

- Identifica su necesidad.
- Cotiza en diferentes almacenes.
- Evalúa las diferentes alternativas.
- Toma la decisión de compra.

La personalidad “exigente” se destaca en segundo lugar con un 16.6% entre los hombres encuestados. Los consumidores con esta personalidad adoptan un comportamiento que requiere mucha atención y dedicación de quien ofrece el producto. En menor proporción se destaca la personalidad “extrovertido” con un 4.4% lo cual indica que los encuestados al momento de comprar expresan con gran facilidad lo que desean.

Entre las mujeres encuestadas, se destacan igualmente las personalidades de ordenado, exigente y extrovertido con unos porcentajes de 21.3%, 20.35% y 6% respectivamente. Se puede observar en la Figura 4 que ninguna mujer de las encuestadas presenta una personalidad introvertida.

Los resultados reflejan que las personalidades de “ordenado” y “exigente” son las que más adquieren los consumidores, independiente de que estos sean hombres o mujeres.

Cuadro 1. Personalidad vs sexo (base: 319).

TIPO DE PERSONALIDAD	MASCULINO	%	FEMENINO	%
Extrovertido	14	4.4	19	6
Introverso	2	0.6	0	0
Ambicioso	4	1.25	3	0.94
Impulsivo	6	1.88	7	2.2
Ordenado	54	17	68	21.3
Activo	6	1.88	1	0.3
Encantador	6	1.88	11	3.42
Exigente	53	16.6	65	20.35

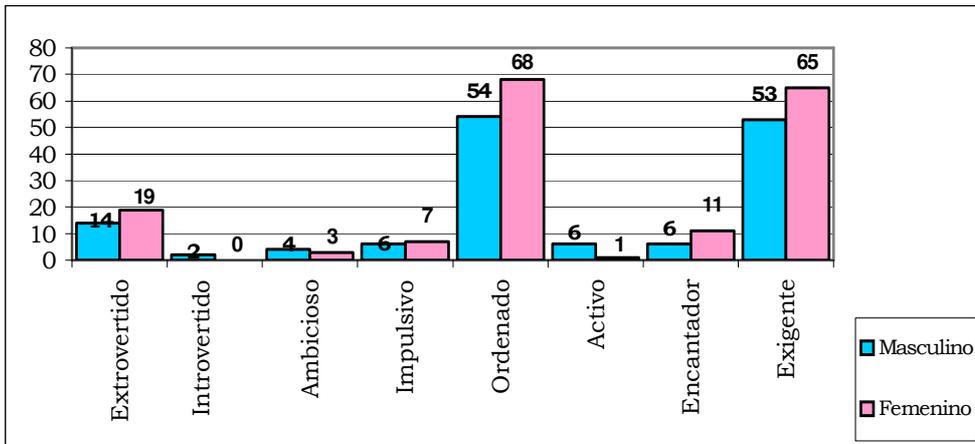


Figura 4. Personalidad de los encuestados según el sexo.

2. NIVEL DE LEALTAD CON LOS ALMACENES DE MUEBLES.

Al medir la lealtad de los clientes, se obtuvo que un 34.2% es leal a 2 o 3 almacenes, así como un 30.4% no es leal a ninguno y en su orden un 25.7% su preferencia se desplaza de un almacén a otro. En la Figura 5 se observa que existe un 56.1% que es fácil de captar si ofrecemos productos de acuerdo a sus exigencias, mientras que para un 43.9% será necesaria una mayor fuerza de venta a través de los servicios que se ofrecen.

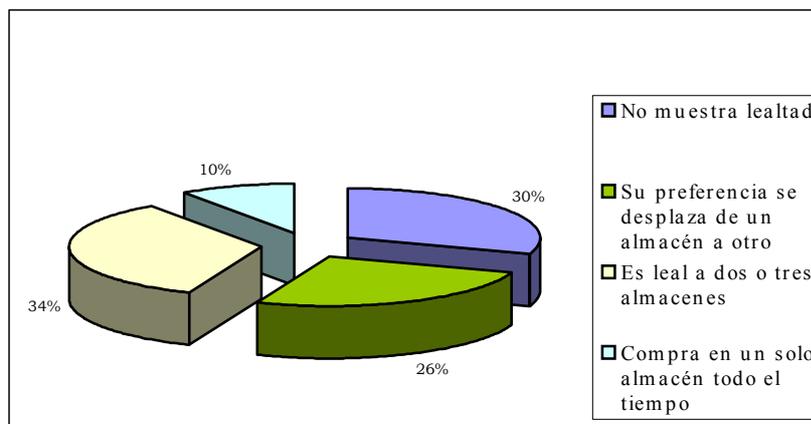


Figura 5. Nivel de lealtad con los almacenes de muebles.**3. ACTIDUD DE COMPRA SEGÚN EL ESTADO CIVIL.**

Al asociar la actitud de compra con el estado civil de las personas encuestadas se puede ver en el cuadro 2 que el mayor porcentaje de las personas que no compran lo conforman los solteros con un 73.3%. Probablemente esa proporción de personas solteras no ha tenido la necesidad de adquirir algún mueble para el hogar ya que cuentan con estos.

El mayor porcentaje de personas que compran muebles se encuentra representado por las personas casadas con un 65.1%, y un 26.7% de los que no compran muebles son casados. Esto es un factor que se debe tener en cuenta al momento de dirigir estrategias hacia los consumidores, ya que los clientes potenciales según los resultados son personas casadas quienes tienen mayor necesidad de adquirir productos para el hogar.

Cuadro 2. Actitud de compra vs estado civil.

ESTADO CIVIL	COMPRA DE MUEBLES			
	SI	%	NO	%
Soltero	55	18.1	11	73.3
Casado	198	65.1	4	26.7
Divorciado	6	2	0	0
Viudo	8	2.6	0	0
Separado	14	4.6	0	0
Unión libre	23	7.6	0	0

4. TIPOS DE MUEBLES COMPRADOS EN MAYOR CANTIDAD .

De las personas encuestadas, los resultados que se obtuvieron muestran que los tipos de muebles que ocupan los espacios esenciales en cualquier tipo de vivienda como son sala, comedor y alcobas son aquellos que los consumidores compran en mayor cantidad (ver Figura 6), debido a que estos productos son los de uso más frecuentes, y los que en el mercado encontramos en una mayor variedad de estilos lo cual impulsa a cambiar la decoración de los espacios. En una menor proporción los consumidores cambian biblioteca, muebles de cocina, estantes, escritorios y otros (muebles tv, estantes, mecedores, muebles de jardín, muebles de cocina). Lo anterior se debe tener en cuenta para que en Dimitrio's Galería se ofrezcan mayor variedad de estilos en los productos que las personas cambian mayor número de veces en su hogar.

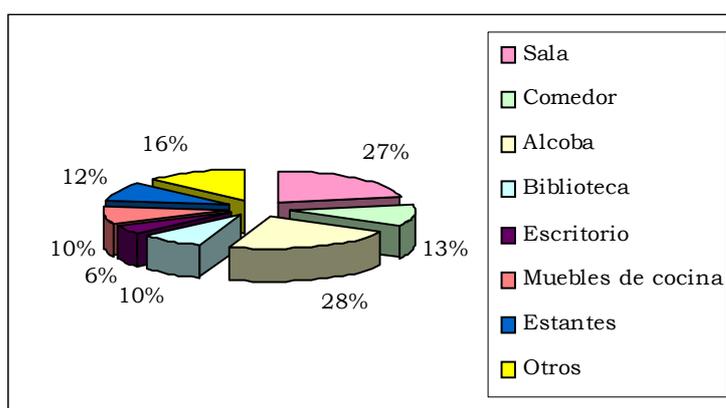


Figura 6. Muebles que los encuestados compran en mayor cantidad.

5. ÚLTIMA VEZ QUE COMPRARON MUEBLES

Según la Figura 7 es importante destacar que de la muestra un 38% compraron muebles hace menos de 6 meses, un 30% hace aproximadamente 1 año, y un 13% compraron muebles hace 1 año y medio, lo que quiere decir que se hace necesario crear un factor que motive al consumidor nuevamente a comprar este tipo de artículos a un corto plazo.

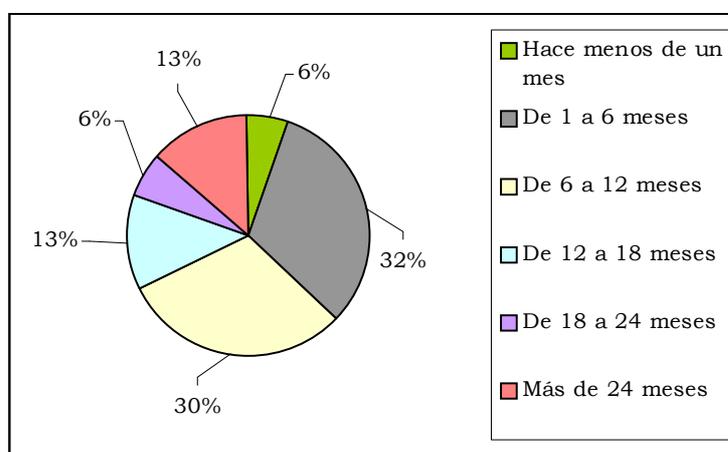


Figura 7. Última vez que compraron muebles de hogar.

6. MATERIAL EN QUE PREFIERE SUS MUEBLES.

Los resultados de las encuestas reflejan que la madera sigue siendo hasta el día de hoy el material preferido por los consumidores para los muebles de su hogar. En orden de importancia el Cedro es el tipo de madera que más aceptación tiene actualmente seguido en su orden por el Roble y el Guayacán, siendo estas últimas las utilizadas en Dimitrio's Galería Ltda. (Ver Figura 8) El Cedro no es utilizado en la empresa debido a su alto costo en comparación con el roble y el guayacán que además de ofrecer mejores precios son más resistentes y también es posible con ellos obtener muy buenos acabados. Teniendo en cuenta las inclinaciones actuales del mercado, sería conveniente que Dimitrio's Galería considerara la opción

de fabricar algunos productos en Cedro para así corresponder a los gustos de los consumidores.

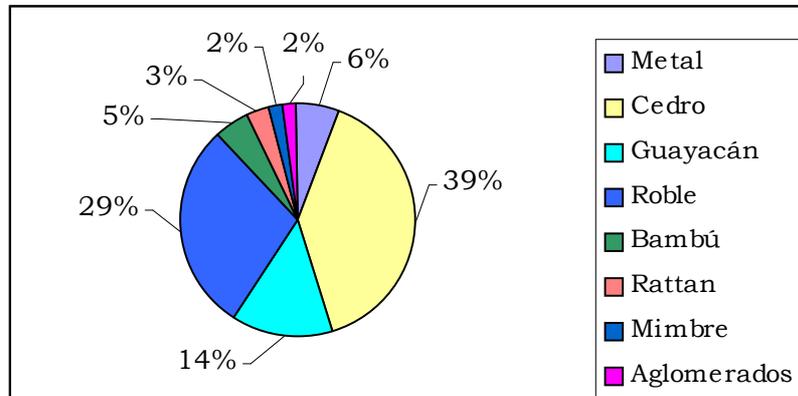


Figura 8. Material preferido para los muebles esenciales.

7. MATERIAL QUE PREFIEREN LOS ENCUESTADOS PARA LOS MUEBLES COMPLEMENTARIOS.

La Figura 9 muestra que a pesar de que los muebles de jardín, estantes, bibliotecas, muebles de tv, entre otros, son un tipo de muebles más informales, se conserva la preferencia por la madera, destacándose en primer lugar el Cedro y siguiendo en su orden el Roble y Guayacán. El PVC obtuvo un alto porcentaje, quedando dentro del grupo de materiales preferidos por los encuestados. La preferencia por la madera es un motivo para que Dimitrio's Galería explote más la línea de muebles complementarios ya que los consumidores se siguen inclinando por los materiales utilizados en su proceso de producción, cabe anotar que el Cedro debe ser utilizado en la fabricación de los productos.

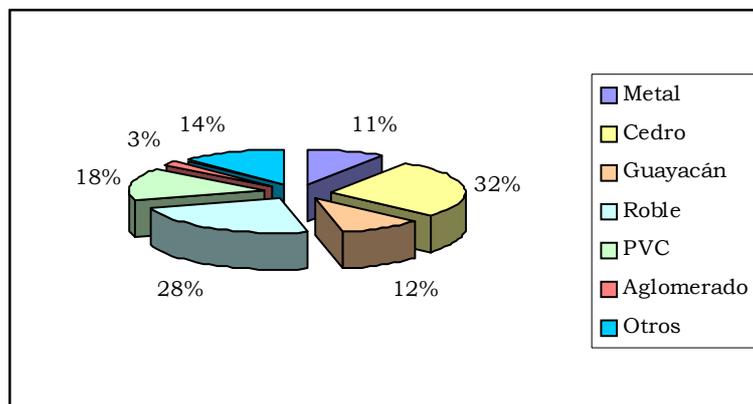


Figura 9. Material preferido para los muebles complementarios.**8. COLOR DE PINTURA PREFERIDO PARA LOS MUEBLES DE MADERA.**

La Figura 10 muestra que el color preferido por los consumidores para sus muebles es el color natural, lo cual refleja que las tendencias actuales en decoración (tonos tintilla) no han incidido notablemente en los gustos de las personas en cuanto a colores se refiere.

De los tonos Tintilla, se ve claramente que los consumidores prefieren más los colores mates que brillantes.

Las anteriores preferencias de los consumidores podrían ser consideradas en Dimitrio's Galería al momento de decidir los colores a aplicar a sus productos así como también los que se colocan en exhibición.

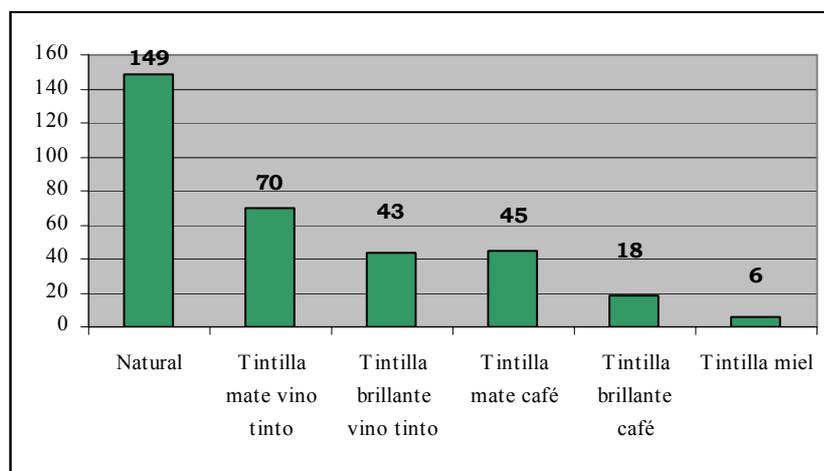


Figura 10. Color de pintura preferido para los muebles en madera.

9. TIPO DE AMBIENTE.

El cuadro 3 nos muestra que el tipo de ambiente preferido para decorar todos los espacios del hogar es el clásico, siguiendo en orden de importancia el ambiente moderno y luego el ambiente tradicional

Cuadro 3. Tipo de ambiente.

TIPO DE AMBIENTE	Sala-comedor		Alcobas		Cocina		Salón de estudio		Sala de estar		Promedio
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Clásico	139	43	176	54	170	53	150	48	140	43	48.2
Moderno	117	37	82	26	43	13	66	21	54	17	22.8
Tradicional	39	12	41	13	64	20	31	9.7	47	14.7	13.86
Tropical	12	4	12	3.7	21	6.6	37	11.6	47	14.7	8.12
Contemporáneo	12	4	8	2.5	21	6.6	35	11	31	9.7	6.76

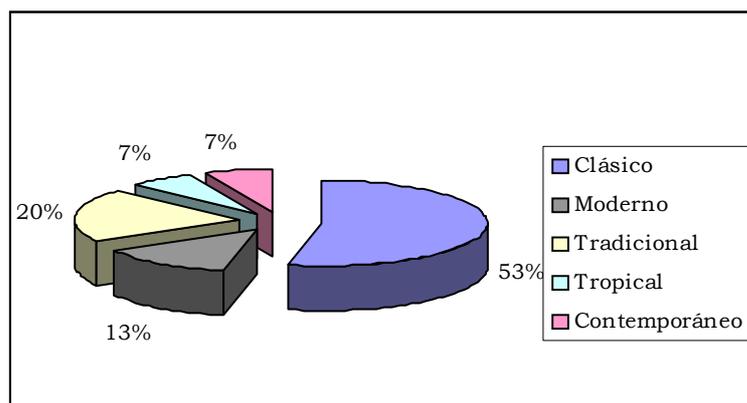


Figura 11. Ambiente preferido por los consumidores

A continuación se describirán los tipos de ambiente preferidos por los consumidores :

- ◆ Ambiente clásico: este tipo de ambiente lo conforman los llamados muebles de estilos Luis XVI y Reina Ana que se caracterizan por tener espaldares anchos, orejeros, tapizados en estampados florales, con incrustaciones de chapilla dorada en algunos modelos, el mueble siempre tiene finos tallados sobre la madera, predominando los tonos oscuros y mates. Este tipo de ambiente lo acompañan accesorios decorativos como consolas, baúles, mesas auxiliares, escritorios de estilo inglés, vitrinas, poltronas y bibliotecas que cubren por entero una de las paredes del salón. Este ambiente lo complementan grandes cuadros con marcos dorados en madera tallada.
- ◆ Ambiente moderno : este ambiente lo conforman muebles en madera y metálicos. Los muebles en madera se caracterizan por ser en tonos claros, tallados sencillos, sobresalen las figuras cúbicas en los diseños, los tapizados tienen estampados florales grandes, cuadros y listas. Los muebles metálicos son en tonos vivos, los diseños son totalmente geométricos, por lo general es combinado con madera en tonos claros,

la estructura del mueble tiende a ser de menor grosor que la de un mueble en madera lo que los hace más sencillos y livianos. Este ambiente lo complementan accesorios como bibliotecas que incluyen los espacios para televisor, equipos de sonidos, entre otros. También están las mesas auxiliares para bar, t.v. y sonido, entre otros. Por lo general se utilizan accesorios como lámparas de pie con diseños geométricos, cuadros con marcos de maderas en colores vivos.

- ◆ Ambiente tradicional : este tipo de ambiente se encuentra conformado por muebles en madera en suaves tonos de tintilla, predominando los tapizados en beiges y rosa. Las mesas de centro y auxiliares son en madera y tienen plataformas en cristal. La madera de estos muebles es de superficie lisa en mayor proporción, los sofás son tapizados en su totalidad. Este ambiente se ve complementado con accesorios como biffets y grandes bibliotecas. En el ambiente tradicional se encuentran lámparas de mesa en porcelana y jarrones acompañados de flores.

10. SISTEMA DE PAGO.

La Figura 12 muestra que el sistema de pago más utilizado al momento de comprar el contado. Le sigue en su orden la financiación a 12 meses, una de las razones es que hay un gran porcentaje de la población, como se muestra en la Figura 13, cuyos ingresos no les permiten realizar sus compras de contado y se tienen que adaptar a los planes de financiación. También es utilizada por los consumidores la tarjeta de crédito. Estos resultados demuestran que Dimitrio's Galería podría considerar los plazos que ofrece y tratar de ampliarlos para así tener una mayor cobertura del mercado de muebles.

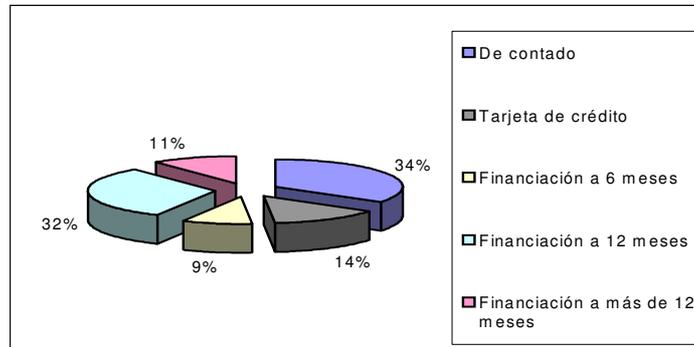


Figura 12. Sistemas de pago.

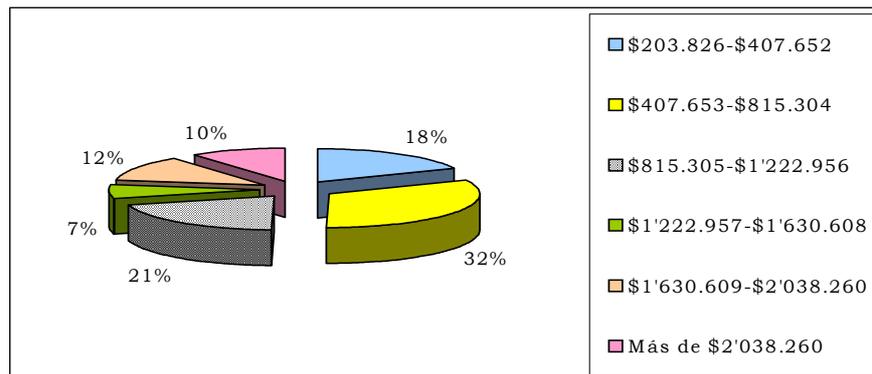


Figura 13. Nivel de ingresos.

Con el fin de suministrar información acerca de los clientes de la línea de muebles de oficina se realizaron encuestas a empresas pertenecientes a los sectores industrial, comercial y de servicios de la ciudad de Cartagena, para así tener un perfil de los consumidores de estos productos (ver anexo D).

En resumen la ficha técnica de las encuestadas realizadas a los consumidores que compran muebles de oficinas es la siguiente:

Cubrimiento: Local.

Tamaño de la muestra: 183 encuestas.

Distribución de la muestra de acuerdo a la actividad económica:

- ◆ Industrial: 28.4% = 52 encuestas.
- ◆ Servicios: 54.1% = 99 encuestas.
- ◆ Comercial: 17.5% = 32 encuestas.

Persona entrevistada: Hombres y mujeres que laboran en la ciudad de Cartagena.

Tipo de encuesta: Personal en el lugar de trabajo.

Escogencia de la muestra: La muestra fue seleccionada de manera aleatoria en las empresas clasificadas así:

- ◆ **Sector industrial de Mamonal.**
- ◆ **Agencias de Viajes.**
- ◆ **Sociedades de Intermediación aduanera.**
- ◆ **Entidades gubernamentales.**
- ◆ **Instituciones educativas.**
- ◆ **Agencias de publicidad.**
- ◆ **Instituciones militares.**
- ◆ **Centros médicos.**
- ◆ **Oficinas de abogados.**
- ◆ **Agencias de transporte.**

Fecha de realización del trabajo de campo: La información fue recopilada entre el 4 de mayo y el 2 de junio.

Margen de error en los resultados: Los resultados obtenidos tienen un margen de error del 5% con un 95% de confiabilidad.

Para la evaluación de los clientes se han tomado variables que permiten conocer la conducta de compra de estos y sus respectivas caracterizaciones.

1. PERSONA ENCARGADA DE ESCOGER LOS MUEBLES DE OFICINA.

La Figura 14 nos muestra que las personas encargadas de hacer las compras de muebles de oficina pertenecen a niveles altos dentro de las estructuras organizacionales de las empresas, lo que hace necesario que la fuerza de ventas se caracterize por tener buena expresión oral y al mismo tiempo enfatice en la calidad y el servicio del producto que está ofreciendo. Este tipo de clientes cuentan con un alto nivel educativo lo que les permite ser buenos negociadores y exigentes al momento de adquirir un producto.

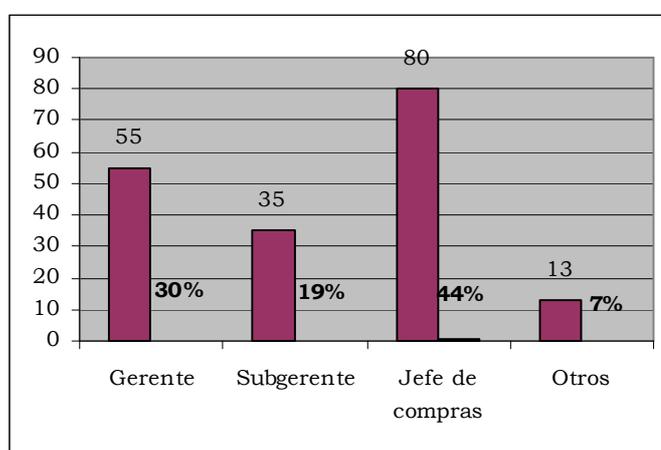


Figura 14. Persona encargada de escoger los muebles de oficina

2. TIPO DE MUEBLE QUE COMPRAN EN MAYOR CANTIDAD.

La Figura 15 muestra que los muebles que compran con mayor frecuencia son archivador, escritorio, mesa para computadora y silla de recibo en su orden. Este tipo de productos son los esenciales en cualquier organización y hacen parte de la línea de oficina de Dimitrio's Galería.

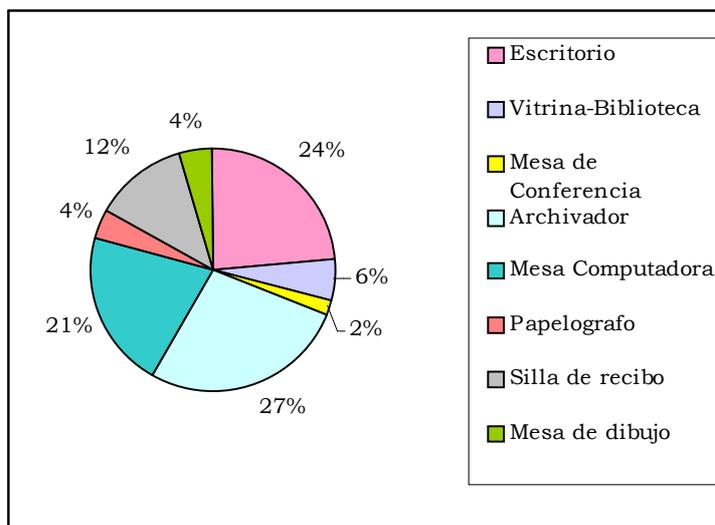


Figura 15. Tipo de mueble comprado en mayor cantidad.

3. MATERIAL.

La Figura 16 muestra la preferencia por la madera Roble con un 48% siguiéndole en su orden el Triplex con un 27%. Los otros materiales se presentan en proporciones menores debido a las características de estos materiales, los metálicos, PVC y aglomerados no ofrecen la misma durabilidad que la madera. El cedro es una madera más fina lo cual hace costoso este tipo de productos.

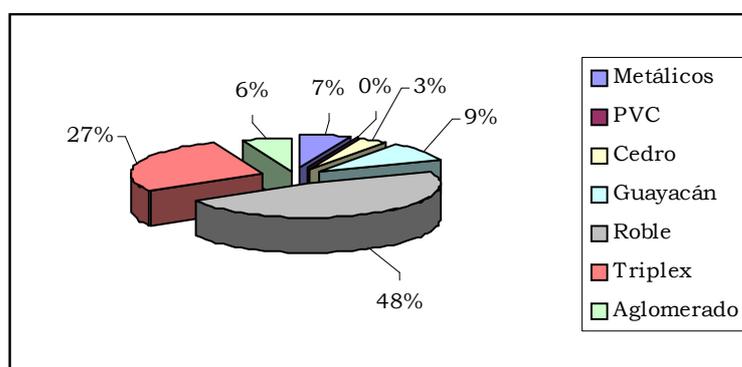


Figura 16. Material preferido para los muebles de oficina.

4. COLOR DE PINTURA PREFERIDO PARA LOS MUEBLES DE OFICINA EN MADERA.

Un 38% de las empresas encuestadas prefieren el color natural para sus muebles de oficina, un 22% y un 20% prefieren el color tintilla mate vino tinto y tintilla mate café respectivamente. Los tonos brillantes quedan con bajos porcentajes dentro de las preferencias de los consumidores. Es una oportunidad para Dimitrio's Galería Ltda que los consumidores prefieran los muebles en color natural debido a que su línea de oficina un 90% está conformada por diseños en este color, a su vez deja a opción del cliente la elección de otro tono . (Ver Figura 17)

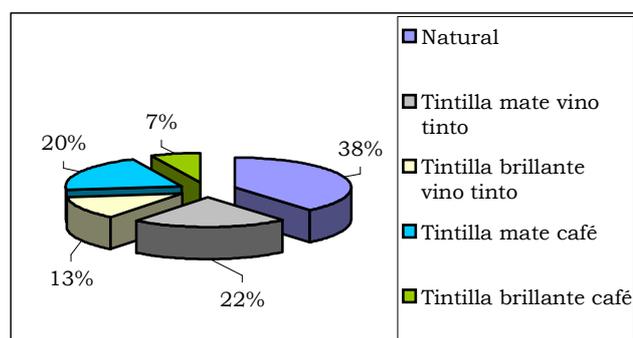


Figura 17. Color preferido para los muebles de oficina.

5. LUGAR DONDE COMPRAN LOS MUEBLES DE OFICINA.

La Figura 18 muestra que el 66% de las empresas encuestadas prefieren comprar sus muebles a nivel local lo cual representa para Dimitrio's Galería Ltda una oportunidad para explotar este potencial de mercado sin

olvidar que hay un 34% de empresas encuestadas a los cuales puede captar a través de buenos servicios y contactos personales.

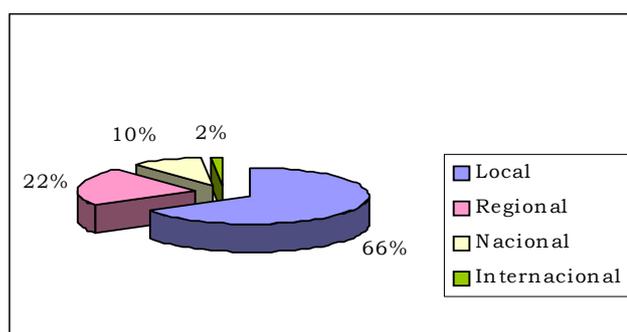


Figura 18. Lugar donde compran los muebles de oficina.

6. ALMACEN DONDE COMPRAN LOS MUEBLES DE OFICINA.

Dimitrio's Galería se encuentra en el tercer lugar de los almacenes que venden muebles de oficina dentro de la población estudiada. Es notable la ventaja que tiene sobre el mercado la distribuidora Inmacol con un 27% y ACV oficinas con un 17% (ver Figura 19). Estos resultados muestran la ausencia de una fuerza de ventas en Dimitrio's Galería de tal forma que le permita ser competitivo e incrementar de esta manera su participación en el mercado.

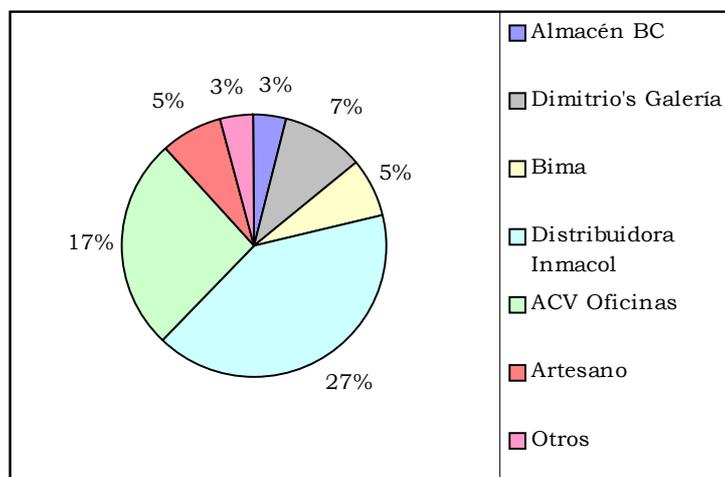


Figura 19. Almacén donde compran los muebles de oficina.

7. NIVEL DE LEALTAD CON LOS ALMACENES DONDE COMPRAN LOS MUEBLES DE OFICINA.

De las empresas encuestadas un 51% muestran cierta lealtad a algunos almacenes notándose que hay un 15% que guardan lealtad a un solo almacén. Un 30% y un 19% no muestran lealtad ante este tipo de almacenes. Este 49% es claro que no ha encontrado un almacén con el cual se sientan satisfechos y que los conduzca a experimentar una preferencia. Dimitrio's Galería a través de los productos y servicios que ofrece puede sacar provecho de esta porción de mercado si se vale de las herramientas de mercadeo necesarias para atraerlos. (Ver Figura 20)

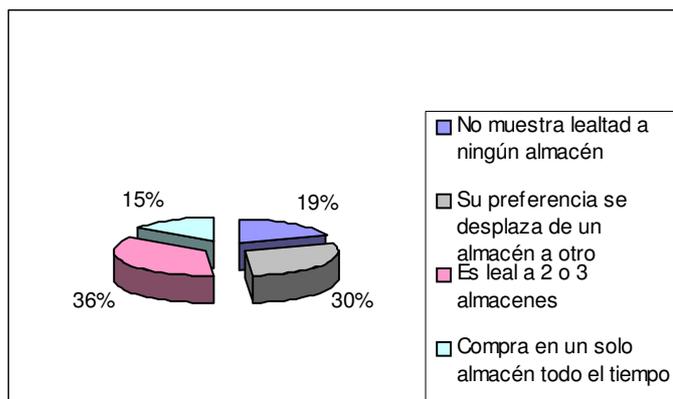


Figura 20. Nivel de lealtad con los almacenes de muebles de oficina.

8. ULTIMA VEZ QUE COMPRARON MUEBLES DE OFICINA.

Los resultados (Ver Figura 21) muestran que un 72% (20+29+13+10) compraron muebles hace menos de un año y medio. Lo anterior indica que es necesario utilizar estrategias que permitan incentivar a este mercado a realizar una compra a corto plazo. Un 28% compraron muebles hace más de año y medio y por tanto pueden mostrar mayor disponibilidad a comprar muebles de oficina.

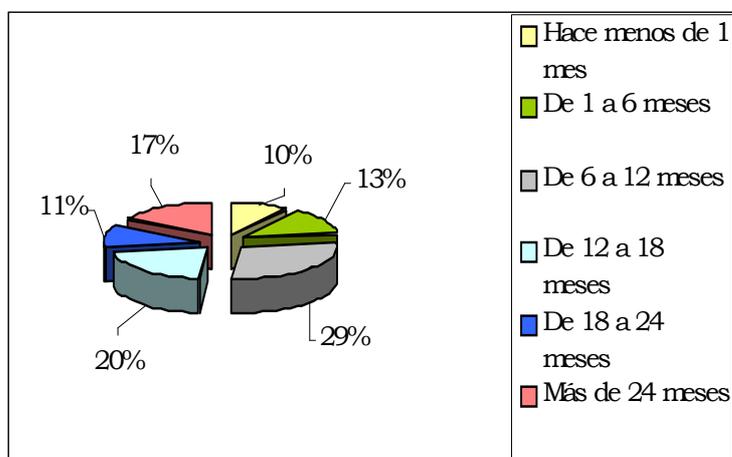


Figura 21. Ultima vez que compraron muebles de oficina.

9. TIPO DE DISEÑO DE OFICINA PREFERIDO POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.

La Figura 22 muestra que el mayor porcentaje de las empresas encuestadas prefieren un tipo de diseño convencional en sus oficinas lo que es una oportunidad para Dimitrio's Galería debido a que su línea de muebles de oficina se adaptan a este tipo de diseño con mayor facilidad. En segundo orden se destaca el diseño de oficina tipo abierto, donde solo es posible adaptar una parte de la línea de oficina de Dimitrio's Galería ya que los espacios en este tipo de diseño son más reducidos y esto hace necesario que la empresa desarrolle productos nuevos que se adapten a estos espacios para así lograr participación en ese 36% que prefiere ese tipo de diseño. Un 18% prefieren el diseño panorámico para sus oficinas, en el cual también es posible adaptar la línea de oficina de Dimitrio's Galería Ltda.

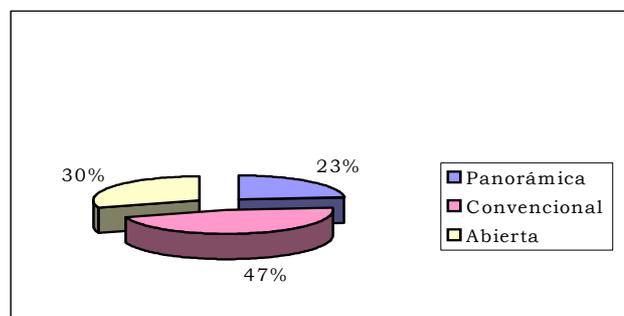


Figura 22. Diseño de oficina preferido.

10. SISTEMA DE PAGO PREFERIDO POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.

Los resultados demuestran que en la línea de oficina se puede recuperar en un menor plazo el capital invertido ya que como muestra la Figura 23 un 49% prefieren el crédito a 30 días, siguiéndole en su orden un 23% de contado, lo anterior muestra que la mayoría de las empresas encuestadas tratan de evitar las financiaciones que ofrecen los almacenes de muebles, esta es una oportunidad que Dimitrio's Galería Ltda debe aprovechar incrementando su fuerza de ventas en este mercado.

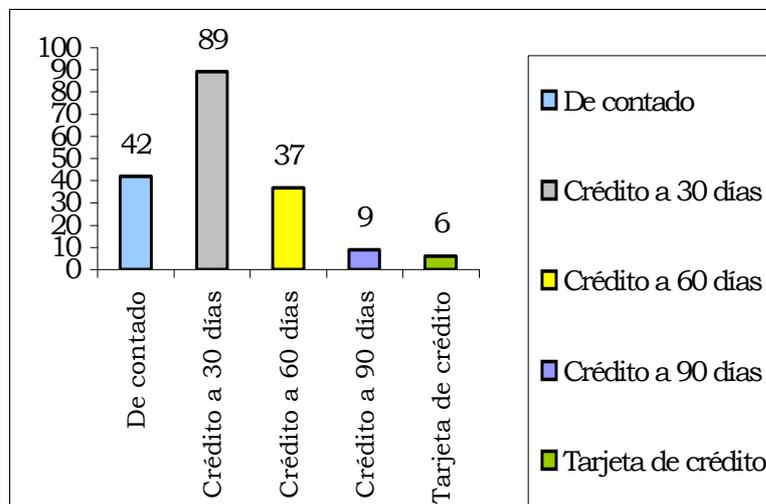


Figura 23. Sistema de pago (compradores de muebles de oficina).

11. NÚMERO DE DEPARTAMENTOS QUE TIENEN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.

La Figura 24 muestra que el 46% de las empresas encuestadas tienen de 7 a 10 departamentos, lo que significa que cada departamento necesita estar surtido de muebles de oficina y en la medida en que se incrementen los cargos por departamento así mismo aumentará la necesidad de muebles de oficina. Un 26% de empresas tienen más de once departamentos, para Dimitrio's Galería lo anterior aunque es muy dependiente del tamaño de una empresa representa un mercado de oportunidades si tenemos en cuenta el crecimiento de las empresas.

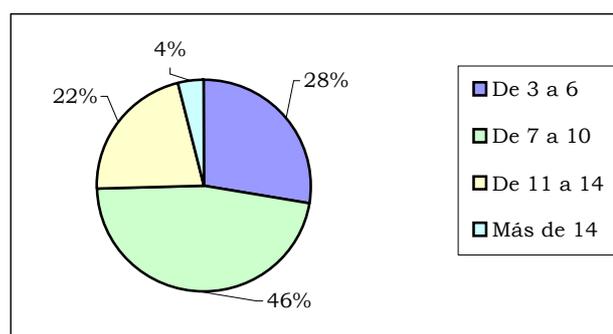


Figura 24. Número de departamentos.

3.3 Segmentación del mercado

Las organizaciones que le venden a mercados de consumidores y de empresas saben que no pueden agradar a todos los compradores de esos mercados o, cuando menos, a todos los compradores de la misma manera. Saben que hay demasiados compradores, que están demasiado diseminados y que sus necesidades y hábitos de compra son demasiado variados. Además, la capacidad de las empresas para atender los mercados también es muy variada. Así, cada empresa debe tratar de identificar las partes del mercado que podrá atender mejor, en lugar de tratar de competir en un mercado entero, en ocasiones contra competidores superiores.

No existe una manera única de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables para segmentarlo, solas y combinadas, y así encontrar la mejor forma de examinar la estructura del mercado. Las principales variables utilizadas en la segmentación de mercado son: demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales.

El mercado real y potencial de Dimitrio's Galería se encuentra conformado por dos grupos de consumidores, uno de ellos lo constituyen las personas con la necesidad de adquirir muebles de hogar y el otro quienes necesitan adquirir muebles de oficina.

Dimitrio's Galería ha segmentado el mercado de compradores de muebles de hogar basándose en la variable demográfica "ingresos" y seleccionó como mercado meta a todas aquellas personas con ingresos superiores a cuatro salarios mínimos, de tal forma que puedan cubrir sus necesidades básicas y a la vez adquirir de manera previamente organizada sus productos para el hogar. Los precios están orientados hacia este segmento de mercado, así como también las formas de pago que ofrece. La fuerza de ventas con que cuenta la empresa no es suficiente para atender las necesidades de los consumidores. Por lo anterior la empresa se encuentra en necesidad de segmentar el mercado haciendo uso de un mayor número de variables que le permitan seleccionar un mercado que le presente necesidades más específicas para poder satisfacerlas haciendo uso de los recursos disponibles para ello.

Tomando como base los resultados de las encuestas aplicadas, se tiene en cuenta en primera instancia para segmentar el mercado, la variable demográfica "sexo", la cual se encuentra distribuida así: un 56.5% está representado por el sexo femenino y un 43.4% por el sexo masculino. De acuerdo a esto Dimitrio's Galería se dirigirá a la mujer, más exactamente a la mujer casada, la cual tiene una mayor necesidad de comprar artículos para el hogar dentro de los cuales están los muebles, elementos necesarios para embellecer y brindar comodidad a quienes ocupan los espacios.

El mercado de mujeres casadas en la ciudad de Cartagena todavía resulta sobredimensionado para la fuerza de ventas de la empresa, por lo cual se toma la variable demográfica "ingresos" para dirigir el esfuerzo de mercadotecnia a aquellas mujeres casadas con ingresos mensuales superiores a \$407.653. Estos ingresos permiten ofrecerle a las personas productos de calidad, a precios que pueden pagar y con una atención personalizada para todos los consumidores.

De acuerdo a los estilos de vida los encuestados tienen cinco tipos de ambientes para decorar sus espacios así:

- Clásico: 48.56%
- Moderno: 22.74%
- Tradicional: 13.9%
- Tropical: 8.08%
- Contemporáneo: 6.72%

Teniendo en cuenta esta información y considerando la línea de muebles ofrecida en Dimitrio's Galería, los esfuerzos se dirigirán a aquellas mujeres casadas, con ingresos superiores a \$407.653 y que prefieran los ambientes clásico, moderno y tradicional. La empresa actualmente fabrica muebles clásicos y tradicionales.

Dimitrio's Galería al perseguir este segmento en lugar del mercado entero, tendrá muchas más probabilidades de ofrecer valor a los clientes y de obtener el máximo de recompensas por prestar atención a las necesidades de los consumidores.

La línea de oficina de Dimitrio's Galería Ltda en la actualidad está dirigida a instituciones educativas, entidades militares, empresas manufactureras y de servicios.

De acuerdo a la actividad económica el mercado de compradores de muebles de oficina se encuentra segmentado así:

- Industrial: 28.4%
- Servicios: 54.1%
- Comercial: 17.5%

Dimtrio's Galería se dirigirá a aquellas empresas pertenecientes al sector de servicios e industrial, de hecho los clientes que actualmente posee se desempeñan en estos sectores.

Es necesario segmentar más el sector industrial y de servicios de Cartagena y para ello se toma la variable "ubicación" (ver Figura 25). La empresa enfocará sus estrategias de mercadotecnia hacia aquellas empresas del sector industrial y de servicios ubicadas en los siguientes sectores: Mamonal, Centro y Bosque.

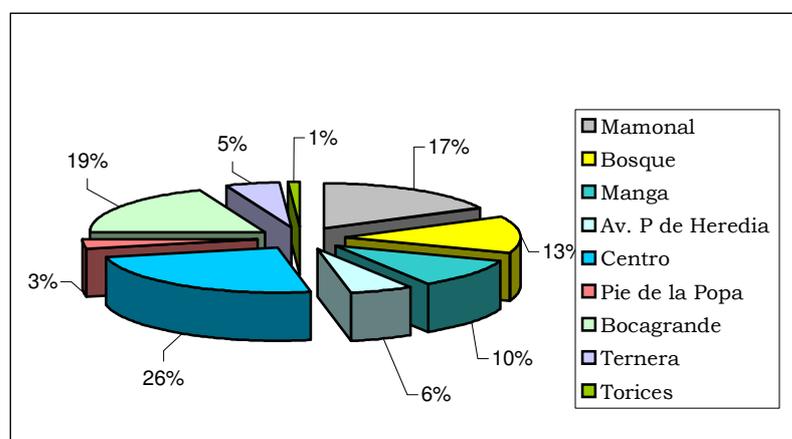


Figura 25. Ubicación de las empresas encuestadas.

Teniendo en cuenta los diseños que conforman la línea de oficina de Dimitrio's Galería y su facilidad de adaptación en los diferentes ambientes empresariales, la empresa se dirigirá a aquellas con un diseño convencional y abierta.

Es así como la empresa dirigirá sus esfuerzos a comercializar la línea de oficina en las empresas pertenecientes al sector industrial y de servicios, ubicadas en los sectores de Mamonal, Centro y Bosque y que posean un diseño de oficina convencional y abierta en sus instalaciones.

La segmentación y la selección del mercado meta se ha realizado considerando los recursos con que cuenta Dimitrio's Galería para ese grupo de consumidores. Los segmentos son competitivos, en estos ya se encuentran posicionados almacenes de gran trayectoria pero sus consumidores todavía están dispuestos a realizar cambios de un almacén a otro como lo muestra la Figura 5 y 20, la cual nos ilustra como es la lealtad de los consumidores hacia este tipo de almacenes.

Compra

Comprar significa obtener las mercancías y servicios necesarios para producir y vender un producto o servicio. Consiste en evaluar proveedores alternativos, seleccionar los mejores, acordar términos aceptables con los proveedores y realizar abastecimientos.

La función de compra es la que asume la responsabilidad de gastar la mayoría de los ingresos de la empresa, por lo cual es importante definir claramente los controles y las funciones cuando se realiza dicho gasto.

Sin embargo, el efecto de una buena compra es económicamente más significativo que el de una venta, por que cada peso que se ahorra al comprar, es un peso que pasa a formar parte de las utilidades. Por su parte un peso de ventas por el que se pagan impuestos, genera menores beneficios.

El proceso de compra en Dimitrio's Galería Ltda se basa en los siguientes pasos básicos:

- **Reconocimiento de las necesidades:** la lista de materiales de las unidades totales que se planean producir es establecida por el gerente quien previamente ha determinado los requerimientos por unidad de producto y estas cantidades las multiplica por el total a producir. Esta requisición es ajustada por el inventario existente y así se determina la cantidad a comprar. La orden de compra es elaborada por la secretaria de acuerdo a lo autorizado por el gerente.
- **Descripción del requerimiento:** se diligencia un formato exclusivo para ordenes de compras (ver anexo E), donde se describen las especificaciones de los materiales, la cantidad, el precio y la fecha de entrega. Este formato consta de original y dos copias que permiten tener un control sobre esto.
- **Selección de las posibles fuentes de suministro:** Dimitrio's Galería Ltda ya tiene establecido todos los proveedores de los materiales que consumen frecuentemente. La selección del proveedor de los materiales está sometida a las preferencias de la gerencia las cuales se basan en las negociaciones y relaciones que tiene con cada uno de ellos, como se muestra a continuación.

PROVEEDOR :

MIGUEL RUMIÉ.

Materia prima.

Madera Roble, Guayacán y Canime.

Forma de pago

Cheque a 30 días.

Negociaciones

Intereses del 6% por mes a partir de los 30 días.

Tiempo de entrega

15 o 20 días.

Ubicación

Floresta, Mz A No. 75

Es un proveedor valioso para la empresa debido a que es la única persona de este medio con quien la gerencia ha logrado establecer una buena negociación obteniendo mejores precios que con otros proveedores. La gerencia siempre ha tratado de mantener las mejores relaciones con este proveedor porque existen pocos en este medio que ofrecen la madera a crédito.

PROVEEDOR : JHON MEJÍA & CÍA LTDA.

Materia prima.	Triplex, madecor, tablex, madecanto, boxer, puntillas, ganchos de pescado, lijas, cerraduras y tornillos.
Forma de pago	Cancelación a los 30 días y 60 días.
Negociaciones	Intereses del 1% a partir de los 60 días. No despacha mercancía con atrasos en el pago superior a 90 días.
Tiempo de entrega	Entrega inmediata.
Ubicación	Pie de la Popa, Calle 32 # 21-07. Avenida Pedro de Heredia.

Es de los proveedores que más apoyo y facilidad le ha brindado a la empresa. En los momentos difíciles de recesión mostró un poco de flexibilidad en los pagos gracias a que se han establecido buenas relaciones con la gerencia y ésta ha sabido comprender la situación buscando siempre la forma en que ninguno se vea afectado. Se caracteriza por brindar un buen servicio y entrega oportuna.

PROVEEDOR : UNIVERSAL DE MATERIALES.

Materia prima.	Triplex, madecor, tablex, madecanto, boxer, puntillas, ganchos de pescado, lijas, cerraduras y tornillos.
Forma de pago	Cheque a 30 días y 60 días.
Negociaciones	Intereses del 1% a partir de los 60 días. No despacha mercancía con atrasos en el pago superior a 60 días.
Tiempo de entrega	Entrega inmediata.
Ubicación	Pie de la Popa, Calle 32 # 19-86. Avenida Pedro de Heredia.

Es un fuerte competidor de Jhon Mejía, también ofrece un buen servicio pero sus políticas son un poco más rígidas. Se puede decir que es el suplente de Jhon Mejía ya que cuando la gerencia no consigue algún producto o está atrasado en los pagos se dirige a Universal de Materiales. Ofrece buenos precios y la entrega es oportuna.

PROVEEDOR**ABARCOL.**

Materia prima.	Triplex, madecor, tablex, madecanto, boxer, puntillas, ganchos de pescado, lijas, cerraduras y tornillos.
Forma de pago	Crédito a 30 días.
Negociaciones	No se despacha mercancía cuando hay atrasos superiores a 30 días.
Tiempo de entrega	Entrega inmediata.
Ubicación	Bazurto, Calle 25 #21-54 local 5 y 6.

Se le compra ocasionalmente cuando Jhon Mejía y Universal de Materiales no tienen la mercancía. Los precios están por encima de la competencia a excepción de las láminas de Pizano ya que son listas de precios públicos igual para todos sus distribuidores. La entrega de la mercancía es oportuna y el servicio que prestan la gerencia lo califica como bueno aunque afirma que no es superior a los que prestan Jhon Mejía y Universal de Materiales. Por ser rígidos en sus políticas de pago la gerencia lo considera como una última opción de compra.

PROVEEDOR**PINTUCO.**

Materia prima.	Sellador catalizado, sellador lijable, ultralac brillante, ultralac mate, tintilla.
Forma de pago	Cheque a 30 y 45 días.
Negociaciones	No despacha con retrasos en los pagos superiores a 60 días.
Tiempo de entrega	Entrega inmediata.
Ubicación	Avenida Buenos Aires, diagonal 21 #51-70.

Con este proveedor la gerencia no ha logrado establecer una negociación favorable para ambos. Se han presentado pequeñas diferencias con ellos debido a lo inflexible que son en sus políticas y en una ocasión no respetaron un cheque posfechado y esto le ocasionó un trastorno en su visión de gastos que fue superado. Por este motivo la gerencia evita al

máximo cualquier contratiempo ya que a pesar de todo es un proveedor importantísimo debido a que es el único en la ciudad que provee la pintura con la calidad deseada, a buen precio y su entrega es oportuna.

PROVEEDOR QUIMICOSTA

Materia prima.	Colbón para madera.
Forma de pago	Cancelación a 30 días.
Negociaciones	Ninguna.
Tiempo de entrega	Entrega inmediata.
Ubicación	Bosque, diagonal 22 #38-67.

Es un proveedor bastante flexible en sus políticas de venta, siempre han sido cumplidos en la entrega de la mercancía, ofrecen buenos precios y la gerencia tiene una buena relación con ellos.

PROVEEDOR RAFAEL MEISEL.

Materia prima.	Cerraduras, puntillas, lijas, ganchos ojo de pescado, tornillos.
Forma de pago	Cancelación a 30 días.
Negociaciones	Después de 30 días se pierde descuento del 10%, y no despacha mercancía después de 45 días de atraso en los pagos.
Tiempo de entrega	15 días.
Ubicación	Barranquilla.

Es un proveedor que ofrece precios mejores que los de la ciudad pero su entrega es demorada y por esto la gerencia lo tiene en cuenta solo cuando se conocen con anticipación la cantidad a solicitar para un determinado volumen de producción.

PROVEEDOR DISTRIBUIDORA ICO.

Materia prima.	Pegadit.
Forma de pago	Cheque a 15 o 30 días.
Negociaciones	Ninguna.
Tiempo de entrega	Entrega inmediata.
Ubicación	Bosque, diagonal 21. Avenida Buenos Aires #51-30

Es un proveedor con el que se tiene poca relación debido a que se le compra mercancía cada dos meses aproximadamente, esta compra no supera la suma de \$90.000.

PROVEEDOR MIGUEL HERRERA

Materia prima. Fondos silla de recibo s/b, c/b, silla comedor.
 Forma de pago Cancelación a 45 y 60 días.
 Negociaciones Ninguna.
 Tiempo de entrega 15 días.
 Ubicación Barrio Los Caracoles.

Se tienen muy buenas relaciones con este proveedor lo que ha permitido hacer un trabajo en equipo llegando a ser este como un departamento externo de producción ya que tiene la capacidad para cumplir a tiempo con los pedidos, la calidad de los trabajos es la exigida por la gerencia.

Para las compras rutinarias, como el caso de los espejos, chapillas especiales, entre otros, el procedimiento parte de varias cotizaciones de las cuales se selecciona la mejor oferta, teniendo en cuenta el precio, calidad y entrega oportuna.

A través de cotizaciones telefónicas (ver anexo F) a diferentes proveedores de madera y pintura se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro 2 y 3.

Cuadro 2. Proveedores de madera

Proveedor	Precio (\$/pie)				Forma
	Roble	Cedro	Guayacán	Canime	De pago
Invermaderas	1800	2200	-	800	Crédito
Inversiones Maderas Ramos	1700	1800	3000	700	Contado
Inversiones Maderas Ramos	1800	2200	3200	800	30 días

Maderas Antioquia	1800	-	-	-	Contado
Maderas Bazurto	-	1900	-	-	Contado
Promaderas	-	2200	-	-	Crédito
Maderas Turbaco	-	1500	-	-	Contado
Miguel Rumie (Proveedor de la empresa)	698	-	715	370	Crédito

Cuadro 3. Proveedores de pintura.

Proveedor	Precio (\$/Galón)		Forma de Pago
	Sellador Catalizado	Tintilla	
Ferretería Nacional	20680	27800	Contado
Pintucosta	20680	25000	Contado
Distribuidora ICO	20680	25500	Contado
Pintuco (Proveedor de la empresa)	6800	11320	Crédito

Al evaluar las diferentes alternativas se ha podido comprobar que Dimitrio's Galería Ltda ha seleccionado eficientemente a sus proveedores considerando precios, formas de pago, tiempo de entrega, la calidad de sus productos y la capacidad para satisfacer las necesidades de la empresa.

- **Seguimiento y activación del pedido:** el pedido se otorga al proveedor diligenciado en el formato de orden de compra que consta de una original blanca, una copia amarilla y una copia rosada (ver figura 26). La copia rosada se archiva en un folder donde están organizadas de manera lógica de acuerdo a su numeración. Al proveedor se le envía la original (oficial) y la copia amarilla (de reconocimiento). La copia rosada es utilizada para verificar que el pedido solicitado se ha recibido, ya que el proveedor al despachar el pedido regresa la copia amarilla la cual se anexa a la copia rosada.

Comprobación de las facturas: este paso consiste principalmente en recibir la mercancía, en algunos casos es el gerente la persona encargada, en caso de ser necesario delega esta función a la secretaria o a algún empleado de producción, en este momento se verifica que los materiales concuerden con las especificaciones solicitadas, la cantidad facturada y el precio acordado. Si la factura concuerda con los datos registrados en la orden de compra se procede a dar entrada a los materiales en las tarjetas de kardex.

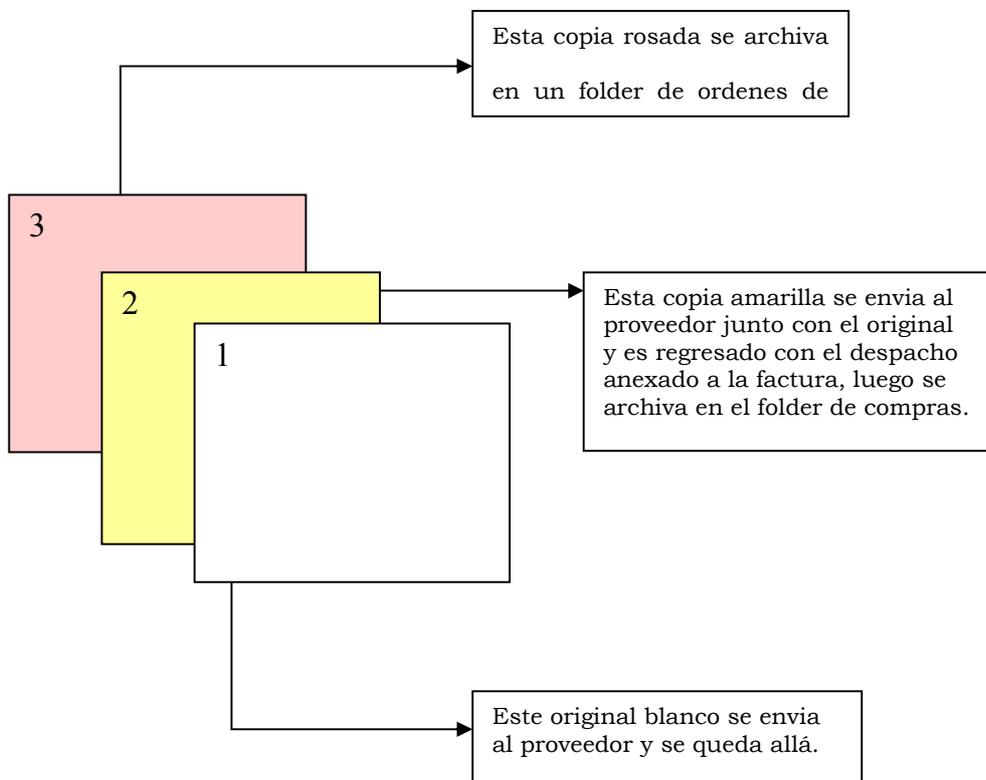
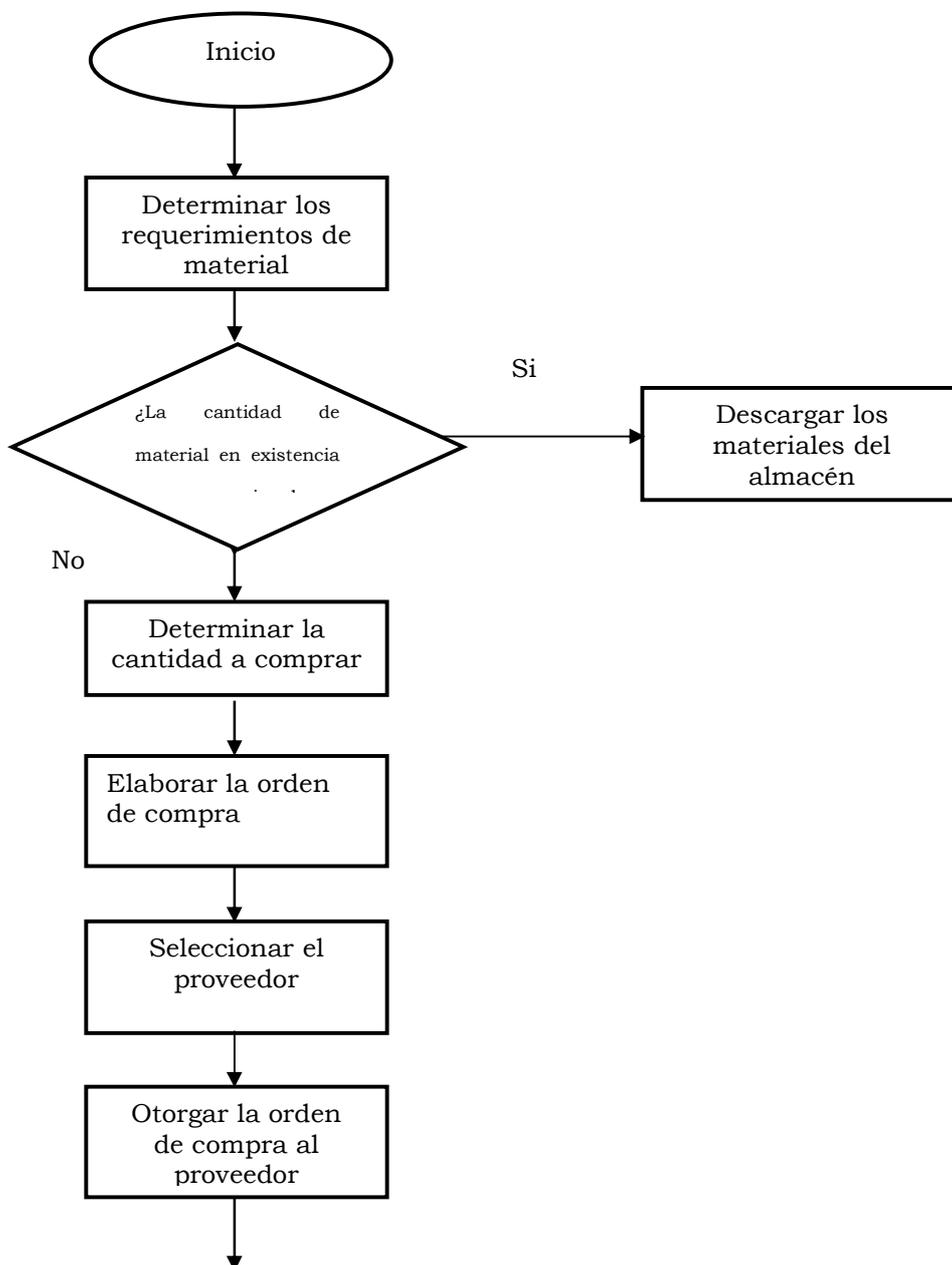


Figura 26. Distribución del original y copias de la orden de compra

El siguiente diagrama resume como es el proceso general de las compras en Dimitrio's Galería Ltda.



1

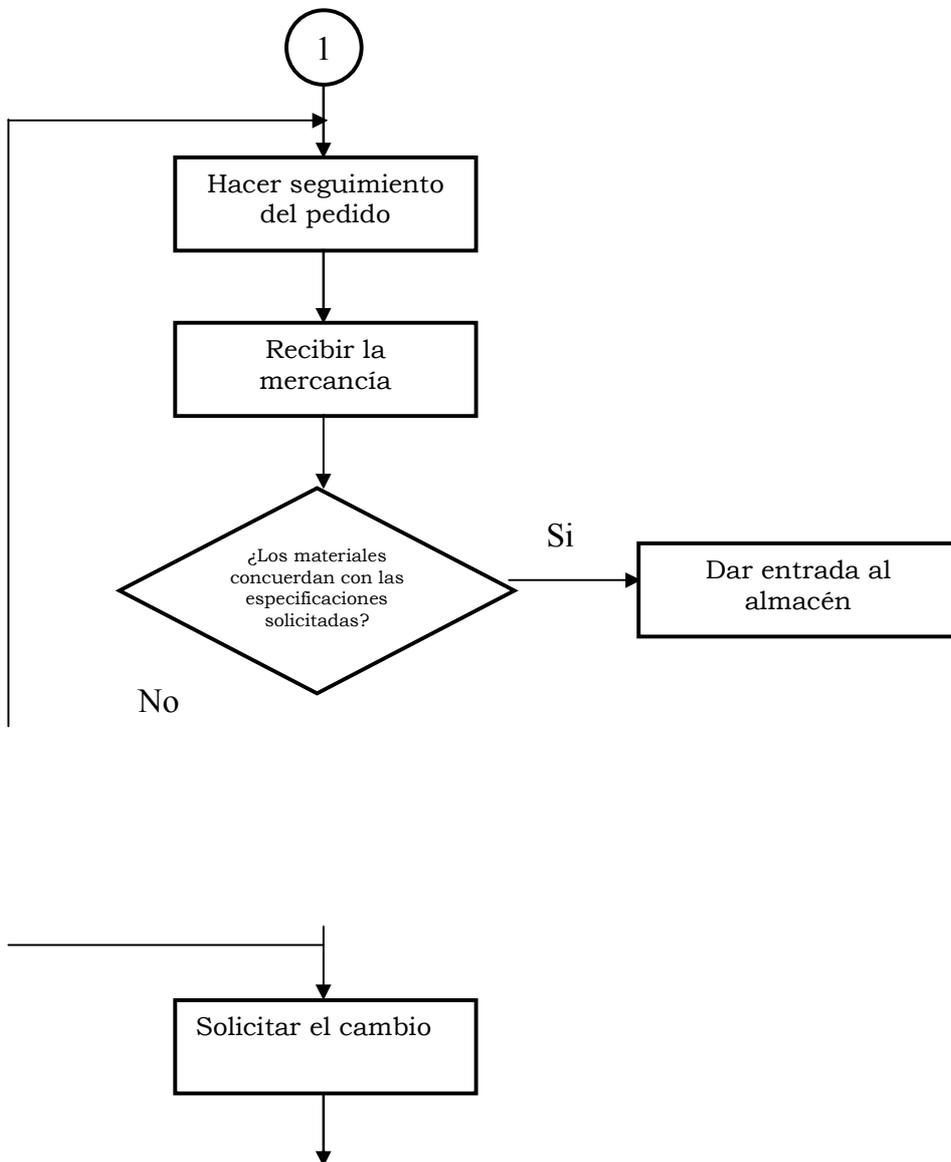




Figura 27. Diagrama de flujo del proceso de compras en Dimitrio's Galería Ltda

3.5 Venta

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no sirven para nada, si no hay ventas.

Incluye muchas actividades de mercadeo, tales como, publicidad, promoción, ventas personales, gerencia de fuerza de ventas, relaciones con la clientela y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente críticas cuando una firma sigue una estrategia de penetración en el mercado.

La gerencia no recibe informes de ventas que le permitan programar estrategias de ventas, medir el potencial del mercado y diseñar nuevas formas de llegar a los clientes potenciales para satisfacer las necesidades de estos. Lo anterior debido a la ausencia de una fuerza de venta que le suministre esta información.

Teniendo en cuenta que las dos formas básicas que se pueden emplear para promover las ventas de los productos son: las ventas personales y la publicidad, estas no se utilizan eficientemente debido a que no se cuenta con los recursos humanos y económicos.

Las ventas personales son realizadas por el gerente, quien dentro de las múltiples tareas que debe realizar se encarga de la atención de clientes a nivel externo como son sus dos distribuidores y aquellas empresas que solicitan una asesoría especial para adquirir los productos. Por otra parte la secretaria es quien se encarga de atender a los clientes que lleguen a las instalaciones de la empresa., en algunos casos estos son remitidos al gerente cuando se trata de cambios del producto en exhibición o diseños especiales.

El proceso de venta en Dimitrio's Galería Ltda no parte de un acercamiento previo que le permita a la empresa obtener suficiente información acerca de posibles clientes de tal forma que facilite la realización de la venta y ganar el interés del cliente para crearle una mentalidad receptiva. Dicho proceso inicia en el momento en que el cliente llega a la empresa o solicita información telefónicamente. A través de este primer contacto se ofrecen los productos y servicios que pueden satisfacer las necesidades presentadas por el cliente. Posteriormente se trata de convencer al cliente del valor de los productos que vende la empresa informando acerca de las características del producto solicitado y resolviendo las dudas y contestando las preguntas que este realiza. Resueltas las objeciones del cliente se finaliza el trato ya sea favorable o desfavorablemente. La etapa de seguimiento solo se basa en una llamada telefonica por parte de la empresa para verificar que la mercancia a sido recibida satisfactoriamente.

Dimitrio's Galería Ltda hace dos años no realiza programas de publicidad lo que lo tiene en desventaja ante sus competidores, los cuales hacen uso agresivo de dichas herramientas (radio, prensa y volantes).

Actualmente no se desarrolla un plan de publicidad que le permite crear una imagen de la empresa a largo plazo, difundir información a cerca de los productos y servicios o anuncios de ventas especiales que motiven a los clientes a realizar sus compras. Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra a las afueras de la ciudad y con solo 5 años de existencia esta sería una herramienta que le ayudaría a darse a conocer en el mercado cartagenero.

El medio que ha utilizado la empresa para difundir información ha sido el correo directo (ver anexo G), volantes (ver anexo H) y publicidad en radio por 1 mes que fueron idea de la gerencia. Estas herramientas se emplearon ya que eran las más económicas debido a que la empresa no cuenta con un presupuesto que le permita aplicar otro medio más efectivo. Estos procedimientos no arrojaron los resultados deseados debido a que fueron realizadas en cantidades insuficientes y no se eligió el segmento de mercado más efectivo.

En Dimitrio's Galería se ofrecen promociones de consumo a través de los descuentos con un 25% en las ventas de contado el cual se sostiene para pagos hasta 30 días, estas han dado muy buenos resultados, un 15% aquellas ventas a crédito con plazo de pago de 5 meses. Estos porcentajes algunas veces son variados por el gerente dependiendo del valor de la compra y de la negociación especial que se pacte con el cliente.

El comportamiento de las ventas de los dos últimos semestres se muestran a continuación:

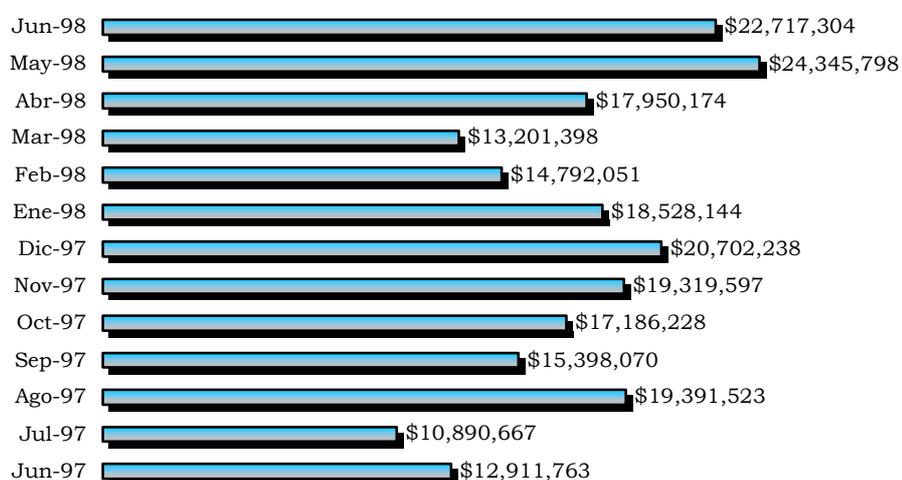


Figura 28. Ventas Dimitrio's Galería junio 1997 a junio 1998.

La Figura 28 muestra como las ventas en promedio se han ido incrementando, presentándose el mayor de los niveles en el mes de mayo de 1998, estos resultados se deben al aumento de los pedidos especiales que han tenido gran aceptación entre los clientes.

Se puede observar que el mes de abril de 1998 se vio afectado por los festivos y acontecimientos relacionados con la semana santa (paseos, recreación, comidas y demás actividades de descanso), este es un hecho que coincide con los datos históricos de 1.996 y 1.997.

3.6 PLANIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Esta función del mercadeo incluye actividades tales como el desarrollo de nuevos productos , el mercadeo de pruebas, la colocación de productos y marcas, garantías, empaque, opciones de productos, desecho de viejos productos y servicio a la clientela. La planificación de productos y servicios es de especial importancia cuando se lleva a cabo desarrollo de productos.

El desarrollo de nuevos productos se da a través de las ideas de la gerencia y de clientes que solicitan pedidos especiales. El mercadeo de prueba se realiza mediante la fabricación de un primer producto, este se exhibe en la sala de ventas, y de acuerdo a la rotación que este presente se sigue produciendo o se elimina.

En Dimitrio's Galería cada uno de los productos tiene un nombre de marca, algunos lo han adoptado porque anteriormente no era producido en la empresa y llegaba allí con dicho nombre, otros se han ido creando y la empresa les da un nombre. La empresa tiene distribuida su línea de productos en diseño propio, imitación y productos no fabricados como colchones y otros productos que no son de su especialidad (Ver cuadro 4). Los productos que han sido imitación, tienen la desventaja de no poder diferenciarse de los productos de la competencia con un nombre que sea exclusivo de la empresa y que a su vez le permita construir su propia imagen. Cabe destacar que Dimitrio's Galería está en capacidad de fabricar productos nuevos y con exclusividad en diseño dentro del mercado de muebles lo cual le da autonomía para manejar los precios.

Cuadro 4. Distribución de las líneas de productos

LÍNEA DE OFICINA	LÍNEA DE HOGAR
Productos imitados:	Productos imitados:

50%	67%
Productos diseñados en Dimitrio's Galería: 50%	Productos diseñados en Dimitrio's Galería: 32%
Productos no fabricados en la empresa: 0%	Productos no fabricados en la empresa: 1%

- Los servicios al cliente ofrecidos por la empresa incluyen manejo de quejas, las cuales son atendidas por el gerente quien se encarga de dar las posibles soluciones. Las quejas que se han presentado han sido por falla de productos y a éstas se les ha dado una solución oportuna.
- Otro servicio ofrecido es el de crédito en el cual se dan plazos hasta de 5 meses.
- Dimitrio's Galería garantiza una entrega oportuna y confiable, transportando los pedidos al lugar destinado por el cliente sin costo alguno.
- Las instalaciones de la sala de exhibición le permite a los clientes apreciar claramente la variedad de productos que ofrece la empresa.
- Por ser Dimitrio's Galería fabricante esto le ha permitido ofrecerle a los clientes el servicio de reparación y mantenimiento en el caso que el cliente lo solicite.
- La empresa además ofrece servicios de asesoría que necesitan los compradores en el caso de solicitar un producto con diseño especial.

3.7 PLANIFICACIÓN DE PRECIO

El precio del producto proporciona al vendedor su necesaria ganancia y refleja la satisfacción y utilidad del comprador por la compra realizada. Los precios que un pequeño empresario asigna a sus bienes o servicios contribuyen a formar la imagen de la empresa. Además en la mayoría de las empresas, el precio determina el volumen de ventas.

Los precios se ven afectados por cuatro factores importantes: consumidores, gobiernos, competidores y canales de distribución. Con el fin de evitar litigios sobre precios, una empresa debe ser cuidadosa en cuanto a coordinación de descuentos, condiciones de crédito o de venta.

Las decisiones en Dimitrio's Galería en cuanto a la fijación de los precios están sujetas tanto a factores internos como externos.

Los factores que tiene en cuenta Dimitrio's Galería para la fijación de los precios de la línea de hogar y pedidos especiales son:

- ◆ El costo de los productos (materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación) más un margen de ganancia del 70% (fijado sobre el costo de la materia prima) son tomados como base para la fijación de los precios de los productos de Dimitrio's Galería.
- ◆ Los intereses que mensualmente debe cubrir la empresa han incidido notablemente en la fijación del margen de ganancia.
- ◆ Los competidores influyen en la fijación de los precios de la línea de oficina y es por esto que para estos productos el margen de ganancia es variable.

El método de fijación del precio utilizado en la empresa no está siendo aplicado eficientemente debido a que el margen de ganancia no se está estipulando sobre el costo total de producción sino sobre el costo de materia prima, esto trae como consecuencia que ese 70% absorba también los costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación desconociendo el margen real de ganancia por producto.

Las estrategias que utiliza Dimitrio's Galería para ajustar los precios son los descuentos por cantidades, estos son garantizados a aquellos compradores que adquieren grandes volúmenes; también ofrece descuentos por pago en efectivo o por pronto pago, estos son utilizados para estimular a los clientes a pagar sus facturas dentro de un corto plazo (hasta 5 meses). Estas estrategias le permiten competir dentro del mercado de muebles en Cartagena.

3.8 DISTRIBUCIÓN

La mayoría de los productores hoy en día no venden sus productos directamente a clientes. Entre productores y consumidores hay muchas

entidades de mercadeo que actúan como intermediarios y que tienen diversas funciones. Tienen diferentes nombres: mayoristas, minoristas, corredores, facilitadores, agentes, intermediarios, vendedores o simplemente distribuidores. Esta área del mercadeo es especialmente importante cuando una empresa trata de poner en práctica un desarrollo de mercado o una estrategia de integración hacia adelante.

El aumento en el control sobre las líneas de distribución de una firma puede llegar a lograr ventajas competitivas importantes. La abundancia de intermediarios en nuestra economía se debe a la falta de recursos y de experiencia de muchos productores que impiden que lleven a cabo mercadeo directo.

Dimitrio's Galería utiliza tres canales de distribución, estos son: del productor directamente al consumidor, del productor al consumidor a través de un agente y del productor al consumidor a través de un distribuidor mayorista.

- ◆ Del productor directamente al consumidor: este es utilizado en todas las líneas de producto (oficina y hogar), son realizadas en las instalaciones de la empresa.
- ◆ Del productor al consumidor a través de un agente: este canal de distribución se ha utilizado especialmente en la línea de oficina, son personas comisionistas que se encargan de realizar el contacto con el consumidor final y de esta manera concretan la venta.
- ◆ Del productor al consumidor a través de distribuidores mayoristas: la empresa solo cuenta con dos papelerías que se encargan de comercializar la línea de oficina.

Los canales de distribución utilizados por la empresa se encuentran deficientes, ya que el canal del productor directo al consumidor necesita de una fuerza de ventas que permita llegar a un mayor número de consumidores para concretar mayores volúmenes de ventas. El canal del productor al consumidor a través de distribuidores mayoristas es muy reducido si tenemos en cuenta las dimensiones del mercado cartagenero y en especial la ubicación geográfica de Dimitrio's Galería, ya que se encuentra a las afueras de la ciudad, al incrementar este canal se ampliaría la cobertura del mercado facilitando así el acceso de los consumidores al producto.

3.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADEO

Se define como el proceso de recolección, registro y análisis de datos relacionados con problemas en el mercadeo de bienes y servicios. Puede lograr la detección de fortalezas y debilidades críticas.

Las actividades de investigación de mercadeo sirven obviamente de apoyo a todas las demás funciones de mercadeo y a las otras funciones de negocios de una compañía. La efectividad de esta investigación es de especial importancia en la etapa de formulación de estrategia del proceso de dirección estratégica.

La información que se usa para identificar y definir oportunidades es obtenida a través de las siguientes fuentes:

- ◆ Los socios de la competencia hacen comentarios de la situación actual y de los factores que los están afectando.
- ◆ Los empleados de la competencia por causar buena impresión ante el gerente comentan información de las empresas en las que anteriormente han trabajado.
- ◆ Los proveedores en común que tiene Dimitrio's Galería con su competencia, suministran información sobre la situación de estas.
- ◆ A través de periódicos y revistas la gerencia se actualiza acerca de las tendencias en diseños, económicas y riesgos de la industria.

Esta es la manera como Dimitrio's Galería realiza investigación de mercado, método que no es eficiente debido a que la información suministrada puede llegar a ser subjetiva, general y poco confiable.

3.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es la obligación de una empresa de proteger a largo plazo los intereses de sus consumidores y del entorno en el que se desarrolla. La política social empresarial es esencial para el desarrollo de una declaración efectiva de la misión. Cuando una empresa participa en actividades sociales, debe hacerlo en forma que rindan ventajas económicas. El efecto neto es que la empresa logra simultáneamente sus objetivos sociales y económicos.

Las políticas sociales de Dimitrio's Galería están basadas en brindar a sus clientes productos y servicios seguros, éticos y a precios razonables.

Desde comienzos de 1997 Dimitrio's Galería está apoyando labores sociales como la rehabilitación de niños de la calle, capacitándolos en labores de carpintería y pintura, enseñándoles a ser responsables a través del oficio que desempeñan.

3.11 DEBILIDADES DEL ÁREA DE MERCADEO

- ◆ El análisis de la clientela es deficiente.
- ◆ Carecen de personal para ejecutar labores de ventas personalizadas a nivel interno y externo.
- ◆ No se realiza un acercamiento previo al cliente.
- ◆ No tiene programas de publicidad.
- ◆ El sistema de pago que se ofrece actualmente, no le permite a la empresa ampliar la cobertura del mercado.
- ◆ El método de fijación de precios no se utiliza adecuadamente.
- ◆ Deficientes canales de distribución.
- ◆ Ausencia de un personal que se pueda dedicar a la investigación de mercado.
- ◆ La línea de muebles de hogar carece de variados diseños clásicos.
- ◆ La ubicación geográfica de la empresa no es ventajosa.

3.12 FORTALEZAS DEL ÁREA DE MERCADEO

- ◆ Las buenas relaciones comerciales que se tienen establecidas con los proveedores.
- ◆ Acertada selección de los proveedores en cuanto a precio, formas de pago, tiempo de entrega, capacidad, calidad de los productos y la ubicación.
- ◆ Las promociones de consumo implantadas tienen buenos resultados.
- ◆ La empresa ofrece buenos servicios a sus clientes.
- ◆ Tiene la ventaja de fabricar productos competitivos.
- ◆ Tiene gran variedad de alcobas exhibidas en sus instalaciones.
- ◆ Los muebles de oficina más comprados por los consumidores son los escritorios y los archivadores, productos que hacen parte de la línea de oficina de la empresa.
- ◆ La línea de oficina se adapta fácilmente al tipo de diseño convencional preferido por los consumidores.

4. AUDITORÍA FINANCIERA

4.1 EVALUACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA

Con el fin de conocer de mejor manera la gestión en el área financiera se aplicó la siguiente encuesta al asesor contable y se obtuvo los siguientes resultados:

1. Se está haciendo planeación financiera?

Si No ✓

2. Si no se está haciendo planeación financiera, qué razones tiene para no hacerlo?

La planeación financiera no se ha implementado debido a que la gerencia tiene poco manejo de estas herramientas.

3. Cúal de los siguientes aspectos se conocen cuando se han gestionado y/o conseguido créditos?

- Se conocen los costos de las contraprestaciones
- Se conocen las opciones de tasas de interés ✓
- Se conocer las políticas de créditos de bancos y corporaciones ✓
- Se conocen las distintas formas de pago ✓
- Se conocen los diferentes tipos de garantías y su impacto en el manejo de la empresa ✓
- Otras alternativas

4. Se utiliza el Estado de fuente y Aplicación de Fondos (Estado de Cambio en la posición financiera) para evaluar las decisiones?

Si No ✓

5. La empresa para preveer los efectos del futuro y la liquidez, ha hecho planes en cuanto a:

- Capitalización ✓
- Políticas de apropiación
- Políticas de reparto de dividendos

6. Empresa tiene que acudir de una manera permanente al crédito de los bancos o de sus proveedores?

Si ✓ No

7. Cuáles son las razones de esta situación?

- Para cubrir oportunamente los fondos requeridos ✓
- Por situaciones de iliquidez ✓
- Inadecuado manejo del crédito y la cobranza
- Por los altos costos de producción
- Por ineficiencias administrativas ✓
- Inadecuada programación de ventas y producción ✓
- Insuficiente capital de trabajo ✓
- Otras: Por la falta de manejo de las herramientas financieras necesarias para poder hacer los correctivos oportunamente y así evitar incurrir en estos préstamos.

8. Los activos fijos que posee la empresa para el volumen de ventas que está generando son:

- Demasiados ✓
- Adecuados
- Déficit

9. Con cuáles razones financieras cuenta la empresa oportunamente?

Ninguna.

10. Tiene la empresa indicadores de gestión?

Si No ✓

11. Qué fuentes de financiación conoce y/o utiliza la empresa?

- | | Conoce | Utiliza |
|--------------------------|--------|---------|
| • Crédito ordinario | ✓ | ✓ |
| • Cartas de crédito | ✓ | |
| • Aceptaciones bancarias | | |

- Créditos de fomento
- Sobregiros negociados ✓ ✓

- Créditos de tesorería
- Titularización
- Descuentos de títulos
- Emisión de bonos o acciones
- Leasing ✓
- Factoring ✓
- Otras

12. Se cuenta con un reporte de cuentas por cobrar por vencimiento incluidas las cuentas de difícil cobro?

Si No

13. Hay una persona o un servicio especialmente encargado de lo contencioso y de recuperar los créditos litigiosos?

Si No

14. La dirección general y la dirección de ventas están informadas inmediatamente de retrasos en pagos y de las peticiones de renovación?

Si No

15. Se hace un resumen periódico de las facturas que tienen retardo de pago?

Si No

Periodicidad:

- Diario
- Semanal
- Mensual

16. Normalmente revisa la cantidad que paga por intereses en los bancos?

Si No

17. Se mide la liquidez por medio de presupuestos de flujo de fondos periódicamente?

Si No ✓

18. Se asegura de que sus banqueros conozcan su negocio, con el fin de que puedan evaluarlo con facilidad y que puedan dar el apoyo necesario o cuando se requiera?

Si ✓ No

19. Cómo lo hace?

Suministrando información de la situación financiera de la empresa y mostrando la capacidad instalada.

20. Por qué?

Esta entidad necesita conocer la situación de la empresa en el caso de sobregiros o créditos.

21. Qué proporción de los gastos generales totales de la empresa representan los intereses?

- Entre el 5 y 10%
- Entre el 11 y 20% ✓
- Más del 20%

22. Es oportuna y confiable la información operativa y tributaria de la empresa?

Si ✓ No

23. Hay presupuesto a corto plazo de las necesidades de capital y de las disponibilidades existentes para hacerles frente?

Si ✓ No
Y a largo plazo? Si No ✓

24. El cobro de las cuentas a recuperar es:

- Adecuado ✓
- Suficiente
- Insuficiente

25. Recibe la dirección general cada semana un resumen de caja, clasificado, indicando el dinero ingresado por diferentes conceptos, el dinero pagado para diferentes fines y el saldo de caja?

Si ✓ No

26. Qué sistema de costeo utilizan?

- Variable ✓
- Directo
- Total

27. En particular, permite la contabilidad distinguir y separar netamente las ganancias o pérdidas debidas a:

- Gestión en las operaciones de compra
- Al empleo racional de materia prima ✓
- Al nivel de salarios ✓
- Al buen o mal rendimiento de los obreros
- Al aprovechamiento de las máquinas
- Al derroche o economía de los gastos generales ✓
- A la rapidez más o menos grande de la rotación del capital en circulación

- A la capacidad de los agentes de venta

28. Tiene la dirección al principio de cada semana, una previsión de las necesidades en dinero, con indicación de los medios previstos para hacerles frente?

Si ✓ No

29. El límite de crédito admisible para un cliente determinado está registrado por escrito en su cuenta?

Si No ✓

30. Qué tipos de créditos poseen?

- Crédito a 15 días ✓
- Crédito a 30 días ✓

- Crédito a 60 días ✓
- Crédito a 90 días ✓
- Crédito a más de 90 días (hasta 5 meses con cheques) ✓

31. Se revisa periódicamente que se cumplan con estos plazos?

Si ✓ No

32. Qué criterios se aplican a sus clientes para conceder los créditos?

Para otorgar créditos los clientes deben cumplir unos requisitos esenciales como son:

- 2 Fiadores.
- Referencias comerciales.
- Balance general del último año.
- Referencias bancarias.
- Fotocopia de certificado de existencia y representación legal.
- Diligenciamiento de la solicitud.
- Respaldo de cheque a la fecha y otros postfechados.

33. Cómo se hace la gestión de la cobranza?

Por teléfono y personalmente si el caso lo requiere.

34. Se hace un resumen mensual de las facturas a pagar durante el mes?

Si ✓ No

35. Qué porcentaje de compras tienen:

De contado: 40%

A crédito: 60%

36. Qué porcentaje de ventas tienen:

De contado: 70%

A crédito: 30%

37. Los créditos alcanzan un porcentaje:

- Muy alto
- Alto
- Medio ✓
- Bajo

38. Desarrolla la empresa algún tipo de planeación estratégica (misión, visión, objetivos).

Si No ✓

4.1.1 Análisis de los resultados de la encuesta

Las proyecciones financieras no son una herramienta utilizada en la empresa debido a que la gerencia no domina estos conceptos como para hacer un uso eficiente de ellos para un adecuado control y ser utilizados como una herramienta en la toma de decisiones.

En Dimitrio's Galería se fija un nivel de ventas mensual con base en los gastos que deben cubrirse en ese período, al fijar esta cantidad no se tienen en cuenta las utilidades. Es una cantidad total en donde no se especifica cuanto se venderá en la línea de muebles de hogar y en la línea de muebles de oficina.

Antes de solicitar un préstamo la empresa investiga a cerca de:

- las diferentes tasas de interés que están ofreciendo los bancos y corporaciones con las que se relaciona o conoce.
- La forma en que se va a amortizar la deuda.
- Las garantías y su impacto en el manejo de la empresa.

Todo lo anterior se busca conocer con el fin de obtener la mejor tasa de interés y la complejidad de los requisitos exigidos. También se tiene en cuenta la cantidad a pagar mensualmente y se compara con los ingresos y otras obligaciones con el propósito de saber si la empresa puede amortizar esta deuda sin descuidar otros pagos.

De las compras que realiza la empresa el 60% son a crédito lo cual hace que de manera permanente se recurra al crédito de los proveedores, estas son políticas de pago que se han fijado aunque en algunas ocasiones estos plazos se incumplen por atrasos en la recaudación del dinero o por falta de programación en ventas y producción. Al no realizar las proyecciones financieras la empresa no tiene una visión precisa de la necesidad de efectivo y trae como consecuencia la necesidad de recurrir a los créditos.

En la actualidad la empresa debe un préstamo de \$45,000,000.00, este fue hecho de manera fraccionada. Por esta deuda la empresa se encuentra pagando un 5% de interés mensual que constituyen el 18% de los gastos totales. Las ineficiencias administrativas ocasionaron que la empresa recurriera a este préstamo para poder cumplir con obligaciones contraídas con anterioridad.

Otras formas de financiación que la empresa conoce son los sobregiros, las cartas de crédito, el leasing y el factoring, de estas solo ha utilizado los sobregiros, esto lo hace con frecuencia debido a las buenas relaciones del gerente con el gerente operativo del banco donde tiene Dimitrio's Galería la cuenta corriente. El banco tiene una idea clara del funcionamiento del negocio, se han dado a conocer la naturaleza del negocio, estados financieros y la capacidad instalada, esto con el fin de no tener inconvenientes al momento de solicitar un sobregiro.

En Dimitrio's Galería no se utilizan herramientas como el estado de fuentes y aplicación de fondos y las razones financieras para conocer y evaluar los aspectos de mayor incidencia en el desarrollo del negocio.

Semanalmente se revisan las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas así como también aquellas de difícil cobro, esto se hace con el fin de que los clientes cumplan con las obligaciones y además para recaudar el dinero a tiempo y así responder por los compromisos que ya están vencidos o próximos a vencerse. El gerente y el representante legal se hacen cargo de los créditos litigiosos, en algunos casos se han desplazado hasta donde el cliente con el fin de llegar a una negociación conveniente para ambas partes, cabe anotar que nunca se ha llegado a necesitar de los servicios de un abogado para recuperar estos dineros.

Para no deteriorar las relaciones con los proveedores la gerencia está muy pendiente de que los pagos se cumplan, esto lo hace con la ayuda de un resumen mensual de las facturas próximas a vencer o que ya se encuentran vencidas de acuerdo a esto establece las necesidades mensuales de efectivo.

La contabilidad que se lleva permite a la gerencia distinguir las causas de las ganancias o pérdidas obtenidas, de estas las más frecuentes son:

- Derroche o economía de los gastos generales.
- Empleo racional de materia prima.
- Nivel de salarios.

La gerencia cuenta con un programa llamado "MY BANK", este le proporciona una previsión de las necesidades en dinero, los cheques que debe cubrir y con cuales recursos cuenta para responder a estas obligaciones.

De las ventas mensuales el 70% son de contado y el 30% son a crédito. La empresa ofrece a sus clientes crédito hasta cinco meses, esto es una debilidad ya que los plazos de crédito que se ofrecen en el mercado de muebles son más amplios, esto es una desventaja y puede causar la

perdida de ventas ya que cada vez las personas buscan mayor comodidad para pagar sus compras.

Los requisitos exigidos para otorgar los créditos son:

- Fiadores.
- Referencias comerciales.
- Balance del último año.
- Referencias bancarias.
- Fotocopia de existencia y representación legal.
- Solicitud debidamente diligenciada.
- Respaldo con cheque a la fecha y posfechados.

Estos requisitos los exige con el fin de asegurar un menor riesgo, cumplimiento por parte de los clientes y evitar cobros judiciales o pérdidas de la mercancía vendida.

4.2 RAZONES FINANCIERAS

Tabla 4. Estado de Ganancias y Pérdidas de Dimitrio's Galería Ltda.

	DIC 30/1996	DIC 30/1997	JUNIO 30/98
Comercio al por mayor y al por menor	146,973,719.14 CR	199,681,312.70 CR	127,811,974.00 CR
Devoluciones rebajas y descuentos	37,429,983.46	27,588,528.70	16,277,104.93
Ventas Netas	109,363,735.68 CR	172,092,784.00 CR	111,534,869.10 CR
Menos comercio al por mayor-por menor	62,122,149.68	58,139,340.57	37,587,250.89
UTILIDAD BRUTA	47,241,586.00 CR	113,953,443.00 CR	73,947,618.21 CR
Menor:			
Gasto de personal	24,639,821.88	36,858,549.63	24,746,544.29
Honorarios	0.00	0.00	
Impuestos	912,110.00	426,637.00	351,715.83

Arrendamientos	10,205,826.00	19,455,957.00	11,160,000.00
Seguros	706,826.00	2,205,333.00	2,537,651.00
Servicios	7,564,275.88	6,627,405.94	3,910,169.50
Gastos legales	301,018.00	432,748.00	208,500.00
Mantenimientos y reparaciones	1,305,172.00	925,775.00	2,125,000.00
Adecuación e instalación	2,779,352.00	4,554,378.00	2,580,000.00
Gastos de viajes			0.00
Depreciación	2,992,804.00	7,665,253.00	4,554,320.00
Amortización			
Diversos	8,681,647.85	26,481,142.16	12,623,873.70
Provisión de cartera	411,965.99	0.00	
UTILIDAD OPERACIONAL	13,259,233.60	8,320,264.30 CR	9,149,843.89 CR
Más ingresos no operacionales	6,129,310.17 CR	25,532,001.33	3,758,342.00 CR
Menos gastos no operacionales	22,446,134.91	34,140,969.18	14,355,700.00
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	29,576,058.34	288,703.55	1,447,514.45
Más o menos corrección monetaria	7,811,570.00 CR	23,977,489.00 CR	7,146,718.51 CR
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	21,764,488.34	23,688,785.45 CR	5,699,204.06 CR
Menos reserva legal		2,368,878.54	0.00
UTILIDAD NETA	21,764,488.34	22,319,906.91 CR	5,699,204.06 CR

Tabla 5. Balances Generales de Dimitrio's Galeria Ltda.

	DIC 31/96	DIC 31/97	JUNIO 30/98
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Caja	2,389,800.00	169.13	
Bancos	1,278,238.54	5,067,207.82 CR	1,349,580.30
Cuenta de Ahorros	146,989.75	185,363.12	
Clientes	14,820,160.89	6,297,436.73	6,212,796.66
Cuenta corriente comercial	2,118,773.00	1,191,951.20	918,773.00
Cuenta por cobrar a socios	8,226,985.00		

Anticipos y avances	0.00		
Cuenta por cobrar a trabajadores	0.00		
Anticipos de impuestos y contribuciones	676,351.00	2,833,713.76	3,698,507.80
Inventarios	57,700,102.37	74,836,477.52	71,286,840.47
Total activos corrientes	87,357,401.12	80,277,903.64	
Propiedad planta y equipos			
Maquinaria y equipos	63,481,238.00	61,469,293.16	63,102,875.10
Flota y equipos de transporte	7,116,242.00	6,347,941.00	6,506,829.00
Depreciación acumulada	4,572,442.00 CR	11,988,959.52 CR	16,346,924.48
Total propiedad planta y equipos	66,025,038.00	55,828,274.64	53,262,779.62
Activos diferidos			
Gastos pagados por anticipado	0.00	72,823.00	1,695,704.20
Total activos diferidos	0.00	72,823.00	1,695,704.20
TOTAL ACTIVOS	153,382,439.12	136,179,001.30	135,725,821.50
PASIVOS			
Pasivos corrientes			
Bancos Nacionales	16,960,862.91 CR	4,628,111.49 CR	657,942.33 CR
Cía. de financiamiento comercial			
Corporación de ahorro y vivienda	408,918.00 CR		
Nacionales	49,540,617.11 CR	22,572,817.48 CR	23,837,563.00 CR
Costos y gastos por pagar	2,860,547.00 CR	6,222,846.00 CR	5,211,291.00 CR
Retención en la fuente	809,252.00 CR	835,966.00 CR	635,394.00 CR
Retención y aporte de nómina	1,482,664.00 CR	7,015,705.93 CR	4,191,387.00 CR
De renta y complementario			
Impoventa por pagar	592,418.20 CR		
De industria y comercio			
Para obligaciones laborales			3,259,300.40 CR
Para obligaciones fiscales	419,055.00 CR		
Para costos y gastos		2,726,912.80 CR	926,138.00 CR
Total pasivos corrientes	73,074,334.22 CR	44,002,359.70 CR	43,719,015.40 CR

Pasivos a largo plazo			
Otras obligaciones	55,450,000.00 CR	55,751,333.19 CR	45,639,778.20 CR
Cesantías consolidadas	1,516,361.00 CR	1,996,831.00 CR	
Intereses sobre cesantías	171,765.00 CR	140,585.00 CR	
Prima de servicio			
Vacaciones consolidadas	579,650.56 CR	550,321.00 CR	
Cuenta de socios	13,440,280.00 CR		2,400,000.00 CR
Total pasivos a largo plazo	71,158,056.56 CR	58,439,070.45 CR	48,039,778.20
Pasivos diferidos			
Ingresos recibidos por anticipados		15,054,942.10 CR	19,585,194.80 CR
Anticipos y avances recibidos	50,000.00 CR		
Total pasivos diferidos	50,000.00 CR	15,054,942.10 CR	19,585,194.80 CR
TOTAL PASIVOS	144,282,390.78 CR	117,496,372.30 CR	108,943,988.40 CR
PATRIMONIO			
Aportes sociales	16,000,000.00 CR	16,000,000.00 CR	16,000,000.00 CR
Utilidades retenidas	17,419,649.66	2,682,629.04 CR	8,381,833.10 CR
Ajuste por inflación	10,519,698.00 CR		
Total patrimonio	9,100,048.34 CR	18,682,629.04 CR	24,381,833.10 CR
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	153,382,439.12 CR	136,179,001.30 CR	135,725,821.50 CR

El análisis de índices es una herramientas de manejo financiero que utilizan los administradores con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa. En el cuadro 5 se muestran las razones financieras en Dimitrio's Galería Ltda.

Cuadro 5. Razones financieras de Dimitrio's Galería Ltda

	1996	1997	1998
RAZONES DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente	0.67	1.86	1.84
Prueba ácida	0.23	0.12	0.10
Rotación de cuentas por cobrar	7.4	27.32	17.9
Rotación de productos terminados	1.42	1.72	1.17
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Rentabilidad del activo	-0.20	0.15	0.17
Rentabilidad del patrimonio	-3.25	-0.015	-0.06
Margen bruto de utilidad	43.19%	66.2%	66.3%
Margen de utilidad operativa	-12.1%	4.83%	8.2%
Margen neto de utilidad	-19.9%	12.3%	5.1%
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
Índice de endeudamiento	0.94	0.86	0.82
Cubrimiento de intereses	-0.59	0.24	0.63
Cobertura del activo fijo	0.14	0.34	0.45
Relación deuda permanente a capitalización total	88.6%	75.7%	66.3%

Mediante la comparación de índices con sus similares de períodos anteriores se dará una idea del avance o retroceso que ha tenido Dimitrio's Galería Ltda.

4.2.1 Análisis de liquidez. La razón corriente refleja el respaldo que hay sobre los pasivos corrientes y como ha mejorado notoriamente en el año 1997 y 1998 si lo comparamos con 1996, ahora, como también se debe considerarla buena calidad de estos activos es decir, si son de fácil realización. Aparentemente la empresa ha superado su problema de iliquidez o apenas si puede cumplir con sus obligaciones corrientes, pero si se analiza los índices de liquidez inmediata o la prueba ácida se puede ver que este negocio no refleja una garantía apropiada ya que los activos corrientes están constituidos por inventario en gran porcentaje y estos han ido aumentando a través de los años, lo cual es una debilidad ya que para un acreedor este tipo de activo es el más lento para convertir en efectivo.

Dimitrio's Galería refleja una buena rotación de cartera ya que en promedio ninguno de los años supera los treinta días para recuperar la cartera, esto se debe a que la mayoría de las ventas que se realizan en la empresa son de contado, si se observa desde otro punto de vista es consecuencia además de la falta de capital de trabajo de la empresa que no permite la concesión de crédito lo que podría ser un factor que representa un riesgo para Dimitrio's Galería ya que por esto se pueden perder ventas.

4.2.2 Análisis de rentabilidad. Al analizar el comportamiento de las razones de rentabilidad se puede observar que la rentabilidad del activo pasó de ser negativa en 1996 a positiva en 1997, esto refleja una mejoría en este índice y en consecuencia en la utilización de los activos de Dimitrio's Galería. Tomando la información de los dos últimos períodos la rentabilidad del activo aumentó un 13.3%, pero esto no quiere decir que la empresa esté siendo eficiente en la utilización de sus activos, ya que las cifras muestran que las ventas que genera la empresa son insuficientes para el volumen de activos que posee. La rentabilidad del patrimonio dio unos resultados negativos lo cual indica que no ha habido rendimiento en la inversión hecha por los accionistas.

El margen bruto de utilidad aumentó un 53.3% de 1996 a 1997, esto refleja que los ingresos por ventas han aumentado. Los márgenes de utilidad operativa y utilidad neta fueron negativos en 1996 debido a que en este año se obtuvo pérdidas, en 1997 y 1998 fueron positivos y presentan un aumento del 69.7% en el margen de utilidad operativa. Las utilidades de Dimitrio's Galería han mejorado en estos dos últimos años siendo esto una señal de recuperación en el negocio, se debe tener en cuenta que estos resultados se han afectado con la corrección monetaria.

4.2.3 Análisis de endeudamiento. El índice de endeudamiento de Dimitrio's Galería ha disminuido si comparamos los resultados de 1996, 1997 y 1998, esto quiere decir que la participación de los acreedores ha ido disminuyendo. Los índices muestran que para 1996 por cada \$100 que la empresa tenía en sus activos se adeudaban \$94, \$86 en 1997 y \$82 en 1998. Esto muestra que la empresa se encuentra menos endeudada que en períodos anteriores pero se le puede dificultar la consecución de más financiamiento en caso de que lo necesite.

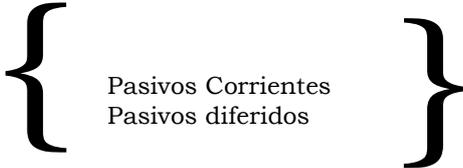
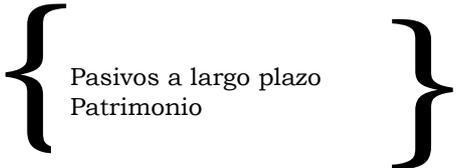
El índice de cubrimiento de intereses muestra que en la actualidad la empresa no se encuentra en capacidad de cubrir los intereses en su totalidad, pero como se puede ver este ha ido mejorando en los dos últimos períodos lo cual quiere decir que son mayores las posibilidades de cubrir en su totalidad los intereses. Debe tenerse en cuenta que los compromisos

financieros del negocio no son solo los intereses sino también los abonos al capital, estos sumados equivalen al servicio a la deuda.

En los períodos estudiados el patrimonio de los accionistas no llega a cubrir el valor de los activos fijos de la empresa, estos son menores que uno pero cabe anotar que han ido aumentando de un período a otro indicando que la empresa en la actualidad financia con recursos propios \$45 de cada \$100 que posee en sus activos fijos.

La relación deuda permanente a capitalización total es un índice que ha ido disminuyendo lo cual indica que el riesgo que corre la empresa es menor que en períodos anteriores. Este índice le da una idea a Dimitrio's Galería del riesgo que asume con las deudas actuales que tiene.

4.3 ESTRUCTURA FINANCIERA

ESTRUCTURA CORRIENTE		Pasivos Corrientes	47.7% (1996)
		Pasivos diferidos	43% (1997)
			46.7% (1998)
ESTRUCTURA DE CAPITAL		Pasivos a largo plazo	52.3% (1996)
		Patrimonio	57% (1997)
			53.3% (1998)

La estructura financiera de Dimitrio's Galería está conformada por estructura corriente y estructura de capital, en donde la estructura de capital es la forma de financiación permanente de la empresa con la utilización de pasivos a largo plazo y patrimonio. Las cifras muestran que la empresa siempre se ha inclinado por la financiación a largo plazo reflejándose para este año una disminución en la estructura de capital y por el contrario se ha incrementado la financiación a corto plazo.

4.4 ESTADO DE FUENTE Y APLICACIÓN DE FONDOS DE 1.997 DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA.

Dado el carácter dinámico de la vida empresarial, la información que ellos contienen es cada vez más limitada. El hecho de que el balance general solo muestre los valores de las diferentes cuentas de activo, pasivo y patrimonio en el último día del período contable, le da a éste un carácter estático que impide analizar un aspecto fundamental de las finanzas de la empresa: la forma como fueron tomadas las decisiones de inversión, financiación y dividendos durante el período que dicho balance cubre. El EFAF, además de llenar este vacío, complementa el análisis de índices financieros pues ayuda a explicar su comportamiento en función de las decisiones que sobre el movimiento de recursos ha tomado la dirección del negocio.

Como su nombre lo dice, el EFAF es un estado financiero que muestra de dónde provinieron o cuáles fueron las “fuentes” de recursos o “fondos” a las que la administración recurrió durante un período determinado y la forma de cómo estos recursos fueron utilizados o “aplicados” en las diferentes áreas de operación del negocio.

Debido a que en Dimitrio's Galería no se utiliza esta herramienta, se elaboró el EFAF de 1997 con el propósito de analizar la destinación de los recursos y la calidad de las decisiones gerenciales.

PASO No 1 : Establecer las diferencias en las cuentas de los balances generales.

PASO No 2 : determinación de fuentes y aplicación.

	DIC 31/96	DIC 31/97	PASO No 1	PASO No 2
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Caja	2,389,800.00	169.13	-2,389,630.87	F
Bancos	1,278,238.54	5,067,207.82 CR	-6,345,446.36	F
Cuenta de Ahorros	146,989.75	185,363.12	38,373.37	A
Cientes	14,820,160.89	6,297,436.73	-8,522,724.16	F
Cuenta cte. comercial	2,118,773.00	1,191,951.20	-926,821.80	F
C X C a socios	8,226,985.00		-8,226,985.00	F
Anticipos y avances	0.00			
C X C a trabajadores	0.00			
Anticipos de impuestos	676,351.00	2,833,713.76	2,157,362.76	A

y contribuciones				
Inventarios	57,700,102.37	74,836,477.52	17,136,375.15	A
Total activos corrientes	87,357,401.12	80,277,903.64		
Propiedad planta y equipos				
Maquinaria y equipos	63,481,238.00	61,469,293.16		
Flota y equipos de transporte	7,116,242.00	6,347,941.00		
Depreciación acumulada	4,572,442.00 CR	11,988,959.52 CR		
Total propiedad planta y equipos	66,025,038.00	55,828,274.64	-10,196,763.36	F
Activos diferidos				
Gastos pagados por anticipado	0.00	72,823.00	72,823.00	A
Total activos diferidos	0.00	72,823.00		
TOTAL ACTIVOS	153,382,439.12	136,179,001.30		
PASIVOS				
Pasivos corrientes				
Bancos Nacionales	16,960,862.91 CR	4,628,111.49 CR	-12,332,751.42	A
Corp. de ahorro y vivienda Nacionales	408,918.00 CR		-408,918.00	A
	49,540,617.11 CR	22,572,817.48 CR	-26,967,799.63	A
Costos y gastos por pagar	2,860,547.00 CR	6,222,846.00 CR	3,362,299.00	F
Rte. en la fuente	809,252.00 CR	835,966.00 CR	26,714.00	F
Rte. y aporte de nómina	1,482,664.00 CR	7,015,705.93 CR	5,533,041.93	F
Impoventa por pagar	592,418.20 CR		-592,418.20	A
De industria y comercio				
Para obligaciones laborales				
Para obligaciones fiscales	419,055.00 CR		-419,055.00	A
Para costos y gastos		2,726,912.80 CR	2,726,912.80	F
Total pasivos corrientes	73,074,334.22 CR	44,002,359.70 CR		
Pasivos a largo plazo				
Otras obligaciones	55,450,000.00 CR	55,751,333.19 CR	301,333.19	F
Cesantías consolidadas	1,516,361.00 CR	1,996,831.00 CR	480,470.00	F
Intereses sobre cesantías	171,765.00 CR	140,585.00 CR	-31,180.00	A
Prima de servicio				
Vacaciones consolidadas	579,650.56 CR	550,321.00 CR	-29,329.56	A
Cuenta de socios	13,440,280.00 CR		-13,440,280.00	A
Total pasivos a largo plazo	71,158,056.56 CR	58,439,070.45 CR		
Pasivos diferidos				

Ingresos recibidos por anticipados		15,054,942.10 CR	15,054,942.10	F
Anticipos y avances recibidos	50,000.00 CR		-50,000.00	A
Total pasivos diferidos	50,000.00 CR	15,054,942.10 CR		
TOTAL PASIVOS	144,282,390.78 CR	117,496,372.30 CR		
PATRIMONIO				
Aportes sociales	16,000,000.00 CR	16,000,000.00 CR	0.00	
Utilidades retenidas	17,419,649.66	2,682,629.04 CR	20,102,279.60	F
Ajuste por inflación	10,519,698.00 CR		-10,519,698.00	A
Total patrimonio	9,100,048.34 CR	18,682,629.04 CR		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	153,382,439.12 CR	136,179,001.30 CR		

PASO No 3 : ELABORACIÓN DE LA PRIMERA APROXIMACION AL EFAF.

FUENTES		APLICACIÓN	
Disminucion del efectivo En caja	2,389,630.87	Aumento de la cuenta de ahorro	38,373.37
Disminucion del efectivo En banco	6,345,446.36	Aumento en ant. de imptos. Y contribuciones	2,157,362.76
Disminucion de c x c	8,522,724.16	Aumento de inventarios	17,136,375.15
Disminucion de la cuenta Cte. comercial	926,821.80	Aumento de gastos pagados Por anticipados	72,823.00
Disminucion de las c x c A socios	8,226,985.00	Disminucion de bancos Nacionales	12,332,751.42
Disminucion de maquinaria Y equipo	10,196,763.36	Disminucion de corp. de ahorro y vivienda	408,918.00
Aumento de costos y gastos Por pagar	3,362,299.00	Disminucion de nacionales (proveedores)	26,967,799.63
Aumento de rte. en la fuente	26,714.00	Disminucion de imponenta Por pagar	592,418.20
Aumento de rte. y aporte De nomina	5,533,041.93	Disminucion de para Obligaciones fiscales	419,055.00
Aumento de para costos y Gastos	2,726,912.80	Disminucion de intereses sobre Cesantias	31,180.00
Aumento de otras obligaciones	301,333.19	Disminucion de vacaciones consolidadas	29,329.56
Aumento de cesantias Consolidadas	480,470.00	Disminucion de la cuenta de socios	13,440,280.00
Aumento de ingresos recibidos Por anticipados	15,054,942.10	Disminucion de anticipos y Avances recibidos	50,000.00
Aumento de las utilidades retenidas	20,102,279.60	Disminucion de ajustes Por inflacion	10,519,698.00
TOTAL	84,196,364.09	TOTAL	84,196,364.09

En relación con las decisiones de inversión, bastará con establecer la diferencia entre el total de las cuentas de activos corrientes que son

fuentes y las que son aplicaciones, si esta diferencia es una fuente es porque el capital de trabajo ha disminuido, en el caso contrario ha aumentado. El cuadro 6 muestra las variaciones en las cuentas de activos debido a que la diferencia refleja que las fuentes fueron mayores, quiere decir que se presentó en este período una desinversión en capital de trabajo.

Cuadro 6. Variaciones en las cuentas de activos

FUENTES DEL ACTIVO CORRIENTE		
Disminucion del efectivo en caja		2,389,630.87
Disminucion del efectivo en banco		6,345,446.36
Disminucion de cartera		8,522,724.16
Disminucion de la cuenta cte. cial.		926,821.80
Disminucion de c x c a socios		8,226,985.00
TOTAL		26,411,608.19
APLICACIONES EN ACTIVO CORRIENTE		
Aumento del efectivo de		38,373.37
La cuenta de ahorro		
Aumento de ant. de imptos.		2,157,362.76
y contribuciones		
Aumento de inventario		17,136,375.15
TOTAL		19,332,111.28
DIFERENCIA	(F)	7,079,496.91

PASO No 4: REFINAMIENTOS EN LAS CUENTAS DE UTILIDADES RETENIDAS Y ACTIVOS FIJOS.

- Análisis de aumento y disminución en las cuentas de maquinaria y equipo, y depreciación.

	DIC. 31/96	AUMENTO	DISMINUCION	DIC. 31/97
Total maquinaria y equipo	70,597,480.00	Compras	Retiros	67,817,234.16
Depreciación acumulada	4,572,442.00	Depreciación del periodo	Retiros deprec.	11,988,959.52
	66,025,038.00			55,828,274.64

- 10,196,763.36 F

	DIC. 31/96	AUMENTO	DISMINUCION	DIC. 31/97
Total maquinaria y equipo	70,597,480.00	--- 0 ---	2,780,245.48	67,817,234.16
Depreciación acumulada	4,572,442.00	7,665,253.00 F	248,735.48	11,988,959.52
	66,025,038.00	(7,665,253.00)	2,531,510.00 F	55,828,274.64

	- 10,196,763.36 F	
--	-------------------	--

Lo anterior muestra que la disminución de los activos se dio a causa de la depreciación y a la venta de una máquina que originalmente había costado \$2.780.245,48 y la empresa la vendió en \$2.000.000,00 debido a que la gerencia detectó que no era rentable tener este activo pues se tenían otras máquinas que realizaban las mismas operaciones y eran suficientes para el volumen de producción de ese entonces.

- Análisis de las utilidades retenidas

DIC.31/96	Utilidad del período	Dividendos del período	DIC.31/97
- 17,419,649.66	21,319,906.91 F	- 1,217,628.21 A	2,682,629.04
20,102,279.6 F			

PASO No 5: Elaboración del EFAF definitivo

FUENTES		APLICACIÓN	
Disminucion del efectivo En caja	2,389,630.87	Aumento de la cuenta de ahorro	38,373.37
Disminucion del efectivo En banco	6,345,446.36	Aumento en ant. de imptos. Y contribuciones	2,157,362.76
Disminucion de c x c	8,522,724.16	Aumento de inventarios	17,136,375.15
Disminucion de la cuenta	926,821.80	Aumento de gastos pagados	72,823.00

Cte. comercial		Por anticipados	
Disminucion de las c x c A socios	8,226,985.00	Disminucion de bancos Nacionales	12,332,751.42
Aumento de costos y gastos Por pagar	3,362,299.00	Disminucion de corp. de ahorro y vivienda	408,918.00
Aumento de rte. en la fuente	26,714.00	Disminucion de nacionales (proveedores)	26,967,799.63
Aumento de rte. y aporte De nomina	5,533,041.93	Disminucion de imponenta Por pagar	592,418.20
Aumento de para costos y Gastos	2,726,912.80	Disminucion de para Obligaciones fiscales	419,055.00
Aumento de otras obligaciones	301,333.19	Disminucion de intereses sobre Cesantias	31,180.00
Aumento de cesantias Consolidadas	480,470.00	Disminucion de vacaciones consolidadas	29,329.56
Aumento de ingresos recibidos Por anticipados	15,054,942.10	Disminucion de la cuenta de socios	13,440,280.00
UTILIDAD DEL PERIODO	21,319,906.91	Disminucion de anticipos y Avances recibidos	50,000.00
DEPRECIACION DEL PERIODO	7,665,253.	Disminucion de ajustes Por inflacion	10,519,698.00
VENTA ACTIVO FIJO (vr. libro)	2,531,510.36	DIVIDENDOS DEL PERIODO	1,217,628.21
TOTAL	85,413,990.78	TOTAL	85,413,990.78

PASO No 6: Análisis del estado de fuente y aplicación de fondos
Se agruparán las partidas del EFAF de la siguiente manera :

FUENTES		APLICACIONES	
De corto plazo	(FCP)	A corto plazo	(ACP)
De largo plazo	(FLP)	A largo plazo	(ALP)
Generación interna	(GIF)	Dividendos	(DIV)
		Pérdidas	(PER)

Agrupando las diferentes partidas del EFAF obtenido en el paso No.5 se obtiene el siguiente cuadro:

FUENTES		APLICACIONES	
De corto plazo:		A corto plazo:	
Disminucion del efectivo En caja	2,389,630.87	Aumento de la cuenta de ahorro	38,373.37
Disminucion del efectivo En banco	6,345,446.36	Aumento en ant. de imptos. Y contribuciones	2,157,362.76
Disminucion de c x c	8,522,724.16	Aumento de inventarios	17,136,375.15
Disminucion de la cuenta Cte. comercial	926,821.80	Aumento de gastos pagados por anticipados	72,823.00
Aumento de costos y Gastos por pagar	3,362,299.00	Disminucion de bancos Nacionales	12,332,751.42
Aumento de rte. en la fuente	26,714.00	Disminucion de corp. de ahorro y vivienda	408,918.00
Aumento de rte. y aporte De nomina	5,533,041.93	Disminucion de imponenta Por pagar	592,418.20
Aumento de para costos y Gastos	2,726,912.80	Disminucion de para Obligaciones fiscales	419,055.00
Aumento de cesantias Consolidadas	480,470.00	Disminucion de intereses sobre cesantias	31,180.00
Aumento de ingresos recibidos Por anticipados	15,054,942.10	Disminucion de vacaciones consolidadas	29,329.56
TOTAL	45,369,003.02	Disminucion de anticipos y Avances recibidos	50,000.00
De largo plazo:		TOTAL	33,268,586.46
Disminución cxc a socios	8,226,985.00	A largo plazo:	
Venta activo fijo (vr. libro)	2,531,510.36	Disminucion de la cuenta de socios	13,440,280.00
Aumento de otras obligaciones	301,333.19	Disminucion de nacionales (proveedores)	26,967,799.63
TOTAL	11,059,828.55	Disminucion de ajustes Por inflacion	10,519,698.00
Generación interna de fondo:		TOTAL	50,927,777.63
Utilidad del período	21,319,906.91		

Depreciación del período	7,665,253.00	Dividendos del período:	1,217,628.21
TOTAL	28,985,159.91		
TOTAL FUENTES	85,413,990.78	TOTAL APLICACIONES	85,413,990.78

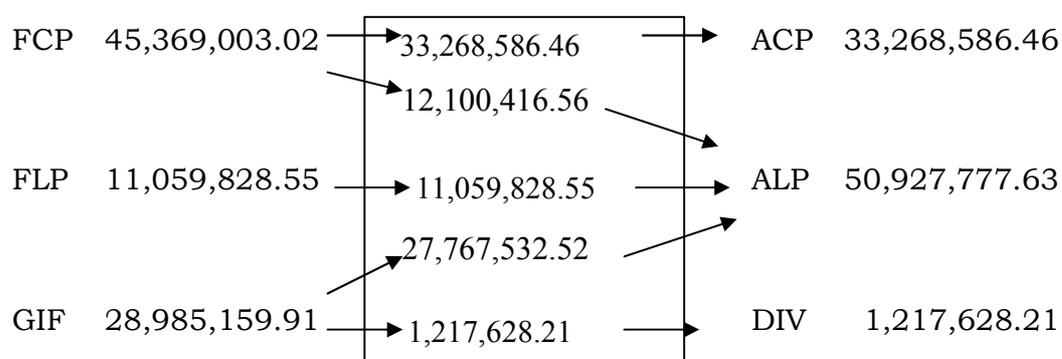


Figura 29. Resumen del EFAF.

Si las fuentes a corto plazo fueron de \$45,369,003.02 y las aplicaciones de \$33,268,586.46, quiere decir que los \$12,100,416 restantes fueron aplicados a largo plazo.

Si las fuentes a largo plazo fueron de \$11,059,828.55 y las aplicaciones a largo plazo fueron de \$50,927,777.63 es porque todo los \$11,059,828.55 se emplearon también a largo plazo. O sea, que el resto de las aplicaciones a largo plazo fueron financiadas en parte con fuentes a corto plazo y/o en parte con GIF.

Como la generación interna de fondos de \$28,985,159.91 es mayor que los dividendos quiere decir que ellos fueron exclusivamente financiados por esta fuente quedando por lo tanto, \$27,767,532.52 destinados a ayudar a financiar las aplicaciones a largo plazo. De estos \$27,767,532.52 cabe resaltar que \$10,519,698 representaban los ajustes por inflación.

Si observamos detenidamente las cifras del rectángulo de la figura 29 puede verse, de acuerdo al principio de conformidad, hay un aspecto que no se ajusta: la destinación de fuentes a corto plazo por \$12,100,416.56 para ayudar a financiar las aplicaciones a largo plazo. Este dato significa que la empresa utilizó parte de su capital de trabajo y/o recurrió a préstamos de corto plazo como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, lo que en principio se supone que es una decisión peligrosa para Dimitrio's Galería pues está comprometiendo su liquidez.

En el EFAF ya agrupado puede verse como en las fuentes a corto plazo el monto más significativo es el aumento de ingresos recibidos por anticipado que corresponden a los pedidos especiales donde el cliente tiene que abonar 50% del total de la venta para iniciar el trabajo, utilizando en gran parte este dinero para financiar las deudas a proveedores y a los socios.

Se puede decir que la empresa utilizó fuentes a corto plazo para aumentar el inventario, analizando esta decisión puede verse que se invirtió mucho capital de trabajo en un inventario que como muestran los índices en el año 1997 (ver cuadro 5) la empresa tarda 209 días en recuperar totalmente esta inversión. Aunque las ventas se hubieran incrementado estas no fueron acorde con el nivel de inventario que se mantenía y por no contar con herramientas financieras que permitieran analizar el comportamiento de los inventarios con respecto a las ventas no permitió establecer el stock de inventario requerido.

Se puede concluir que Dimitrio's Galería no disponía de fondos suficientes en el capital de trabajo para apoyar la financiación de su crecimiento a través de los inventarios.

El aumento de las obligaciones a largo plazo también afectó la estabilidad de la empresa, debido a que se endeudó con el fin de reactivarla y por una administración inadecuada no se lograron cumplir los objetivos trazados.

Si la utilidad fue de \$21,319,906.91 y en ella se considera la pérdida de \$780,245.48 de la venta de la máquina, quiere decir que hubo una utilidad antes de esa pérdida de \$22,100,152,39. La pérdida en dicha venta equivale a 3.53% de la utilidad, cifra que se considerará y se incluirá en el EFAF.

Cuadro 7. EFAF definitivo.

FUENTES		APLICACIONES	
De corto plazo:		A corto plazo:	
Disminucion del efectivo En caja	2,389,630.87	Aumento de la cuenta de ahorro	38,373.37

Disminucion del efectivo En banco	6,345,446.36	Aumento en ant. de imptos. Y contribuciones	2,157,362.76
Disminucion de c x c	8,522,724.16	Aumento de inventarios	17,136,375.15
Disminucion de la cuenta Cte. comercial	926,821.80	Aumento de gastos pagados por anticipados	72,823.00
Aumento de costos y Gastos por pagar	3,362,299.00	Disminucion de bancos Nacionales	12,332,751.42
Aumento de rte. en la fuente	26,714.00	Disminucion de corp. de ahorro y vivienda	408,918.00
Aumento de rte. y aporte De nomina	5,533,041.93	Disminucion de imponenta Por pagar	592,418.20
Aumento de para costos y Gastos	2,726,912.80	Disminucion de para Obligaciones fiscales	419,055.00
Aumento de cesantias Consolidadas	480,470.00	Disminucion de intereses sobre cesantias	31,180.00
Aumento de ingresos recibidos Por anticipados	15,054,942.10	Disminucion de vacaciones consolidadas	29,329.56
TOTAL	45,369,003.02	Disminucion de anticipos y Avances recibidos	50,000.00
De largo plazo:		TOTAL	33,268,586.46
Disminución cxc a socios	8,226,985.00	A largo plazo:	
Venta activo fijo (vr. libro)	2,531,510.36	Disminucion de la cuenta de socios	13,440,280.00
Aumento de otras obligaciones	301,333.19	Disminucion de nacionales (proveedores)	26,967,799.63
TOTAL	11,059,828.55	Disminucion de ajustes Por inflacion	10,519,698.00
Generación interna de fondo:		TOTAL	50,927,777.63
Utilidad del periodo	22,100,152.39		
Depreciación del período	7,665,253.00	Dividendos del período:	1,217,628.21
TOTAL	29,765,405.39	Pérdida en venta de activos	780,245.48
TOTAL FUENTES	86,194,236.26	TOTAL APLICACIONES	86,194,236.26

4.5 FLUJO DE EFECTIVO

La toma de decisiones en la administración de un negocio implica compromisos de efectivo, teniendo en cuenta que este es un recurso cada vez más escaso sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, es de suponer que debe utilizarse alguna herramienta que permita la forma como ha sido utilizado dicho efectivo.

Esta herramienta es el denominado flujo de efectivo que si bien no es nueva, ya que en la actualidad ha adquirido una importancia tal que se le considera como un estado financiero que debe acompañar a los tres principales: balance general, estado de resultados y EFAF.

Esta forma de presentación consiste en mostrar solamente los movimientos de recursos representados por el dinero en efectivo y por lo tanto las diferencias en las cuentas de los balances deberán ser expresadas en función de este criterio, debiéndose hacer una serie de ajustes en cada uno de esos rubros, de manera que se desglosen entre la porción que representa el movimiento de efectivo y la que no lo representa, si es del caso.

Efectivo generado por las operaciones:

Al analizar el movimiento de efectivo implícito en cada una de las partidas del estado de resultado se obtuvo:

Cuentas por cobrar Dic 31/96	\$ 14,820,160.89
Más ventas 1997	172,092,784.00
Subtotal	186,912,944.89
Menos cxc Dic 31/97	6,297,436.73
Ingresos por recaudo de cartera y ventas de contado	180,615,508.20

Inventario Dic 31/96	\$ 57,700,102.37
----------------------	------------------

Compras	?
Menos inventario Dic 31/97	74,836,477.52
Costo de venta 1997	58,139,340.57

Despejando las compras se obtiene un valor que servirá para el calculo de los desembolsos correspondientes a este rubro como se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuentas con proveedores a Dic 31/96	\$ 49,540,617.11
Más compras	75,275,715.72
Subtotal	124,816,332.80
Menos cxp proveedores Dic 31/97	22,572,817.48
Desembolsos por compras	102,243,515.30

La depreciación del período que fue de \$7,665,253 está incluida en los gastos de administración y ventas, es decir, se tiene que el verdadero desembolso por este concepto fue de \$97,967,925.7 (105,633,178.7 – 7,665,253).

El valor de los intereses se considera un desembolso por el total, ya que en el balance no aparece ningún pasivo que refleje el hecho de que hayan quedado algunos por pagar.

Impuestos por pagar Dic 31/96	\$ 1,401,670.2
Más provisión impuestos 1997	0.0
Subtotal	1,401,670.2
Menos impuestos por pagar Dic 31/97	835,966.0
Impuestos pagados en 1997	565,704.2

Resumiendo los anteriores cálculos, se obtiene el efectivo generado así:

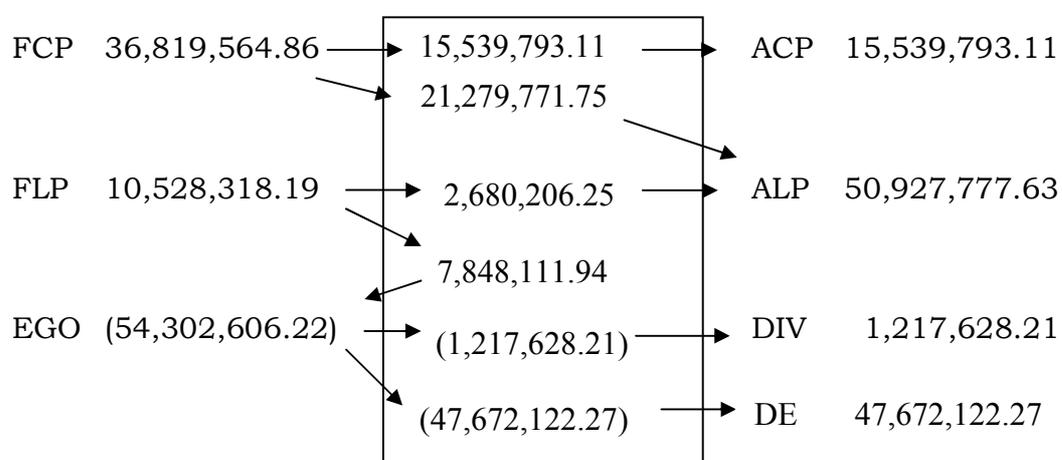
Ingresos por recaudos	\$ 180,615,508.2
Menos:	
Desembolsos por compras	102,243,515.3
Gastos de administración y ventas en efectivo	97,967,925.70
Intereses	34,140,969.18
Impuestos pagados	565,704.20
Total desembolsos en efectivo	234,918,114.4
Efectivo generado por las operaciones	(54,302,606.22)

Analizando los demás cambios que se presentaron en las partidas no consideradas en el paso anterior el flujo de efectivo adopta la siguiente presentación.

Cuadro 8. Flujo de efectivo.

FUENTES DE EFECTIVO		APLICACIONES DE EFECTIVO	
De corto plazo		De corto plazo	
Efectivo en caja	2,389,630.87	Cuenta de ahorro	38,373.37
Efectivo en banco	6,345,446.36	Anticipo de impuestos y contribuciones	2,157,362.76
Cuenta cte. comercial	926,821.8	Gastos pagados por anticipado	72,823
Costos y gastos por pagar	3,362,299	Bancos nacionales	12,332,751.42
Rte. y aporte de nómina	5,533,041.93	Corporación de ahorro y vivienda	408,918
Para costos y gastos	2,726,912.8	Para obligaciones fiscales	419,055
Cesantías consolidadas	480,470	Intereses sobre cesantía	31,180
Ingresos recibidos por anticipado	15,054,942.1	Vacaciones consolidadas	29,329.56
Total corto plazo	<u>36,819,564.86</u>	Anticipos y avances recibidos	50,000
De largo plazo:		Total largo plazo	<u>15,539,793.11</u>
Venta de activo fijo	2,000,000.00	De largo plazo:	
Otras obligaciones	301,333.19	Cuenta de socios	13,440,280
C x C a socios	8,226,985.00	Ajustes por inflación	10,519,698
Total largo plazo	<u>10,528,318.19</u>	Total largo plazo	<u>23,959,978</u>
Total fuentes	<u>47,347,883.05</u>	Dividendos	1,217,628.21

	EFFECTIVO	NO	54,302,606.22
	GENERADO		
	Total aplicaciones		95,020,005.32
	DISMINUCIÓN	DEL	47,672,122.27
	EFFECTIVO		
Sumas iguales		Sumas iguales	47,347,883.05



El efectivo generado negativo en 1997 significa un deficit operativo esto explica el hecho de que Dimitrio's Galería recurriera a préstamos para cubrir estos gastos.

4.6 DEBILIDADES DEL ÁREA FINANCIERA

- Deficiente uso de las herramientas financieras.
- Los intereses pagados mensualmente constituyen el 18% de los gastos totales.
- Los activos corrientes están constituidos por inventario en gran porcentaje, este es para los acreedores un activo lento para convertirse en efectivo.
- La falta de capital de trabajo no permite la concesión de crédito.

- Las ventas que genera la empresa son insuficientes para el volumen de activos que posee.
- No ha habido rendimiento en la inversión hecha por los accionistas.
- La empresa no genera los ingresos suficientes para cubrir los intereses en su totalidad.
- Utilización del capital de trabajo para financiar aplicaciones a largo plazo.
- Lenta rotación del inventario de productos terminados.
- Efectivo generado negativo en 1997 (déficit operativo).

4.7 FORTALEZAS DEL ÁREA FINANCIERA

- El banco tiene una idea clara del negocio.
- Buenas relaciones con el gerente operativo del banco.
- Buena rotación de cartera.
- El mejoramiento de las utilidades son una señal de recuperación del negocio.
- Disminución de la participación de los acreedores.
- Aumento de los ingresos recibidos por anticipado correspondiente a los pedidos especiales.

5. AUDITORÍA DE PRODUCCIÓN

5.1 PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la relación entre las entradas y las salidas de un sistema productivo. Con frecuencia es conveniente medir esta relación como una razón de la salida dividida entre la entrada. Si se produce más salida con las mismas entradas, se mejora la productividad. De la misma manera, si se utilizan menos entradas para producir la misma salida, también se mejora la productividad.

La razón de productividad de factor total es la mejor para utilizarse cuando se describe la productividad a nivel de empresa. La siguiente fórmula nos

permitirá hallar la productividad con base en los ingresos y costos y gastos operacionales así:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{MOD} + \text{Materiales} + \text{Otros Gastos Operacionales}}$$

Las razones de productividad obtenidas en Dimitrio's Galería en los tres últimos períodos se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Productividad en Dimitrio's Galería 1996-1998

PERIODO	PRODUCTIVIDAD
1996	1.02
1997	1.41
1998	1.4

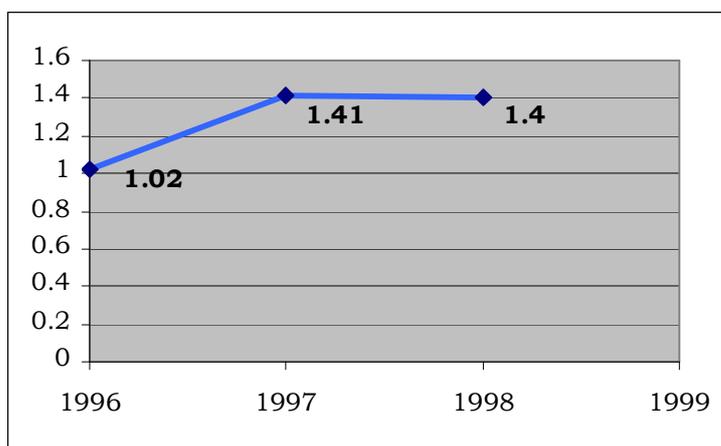


Figura 30. Productividad de Dimitrio's Galería Ltda de 1996 a 1998.

La productividad de Dimitrio's Galería aumentó en 1997, esto se debió a que las ventas aumentaron en un 57.35% y además hubo un mejor aprovechamiento de los recursos, esta cifra se ha mantenido en el primer semestre de 1998.

En la actualidad la productividad refleja que por cada peso que se invierte en el proceso de producción se están generando 40 centavos.

5.2 PROCESO

Las decisiones relacionadas con la selección del proceso determinan el tipo de proceso productivo que se utilizará y la extensión apropiada de dicho proceso.

Los administradores también deben decidir si se organizará el flujo del proceso como una línea de alto volumen de producción o como un proceso de producción por lotes con volúmenes bajos. Más aún, es necesario decidir si la integración será enfocada hacia el mercado y/o hacia los proveedores. Todas estas decisiones ayudan a definir el tipo de proceso que se utilizará para fabricar el producto.

Las decisiones sobre el proceso afectan los costos, la calidad, los tiempos de entrega y la flexibilidad de las operaciones.

El tipo de flujo de proceso que se lleva a cabo en Dimitrio's Galería Ltda es intermitente. Los tipos de fabricación que se dan se encuentran distribuidas así: un 70% es para surtir pedidos y un 30% se fabrica para inventario.

La operación intermitente resulta para la empresa más económica y menos riesgosa, debido a que en la gran mayoría de la producción son productos que se adaptan a las necesidades del cliente y en los volúmenes requeridos. Por lo anterior la empresa presenta una distribución por proceso.

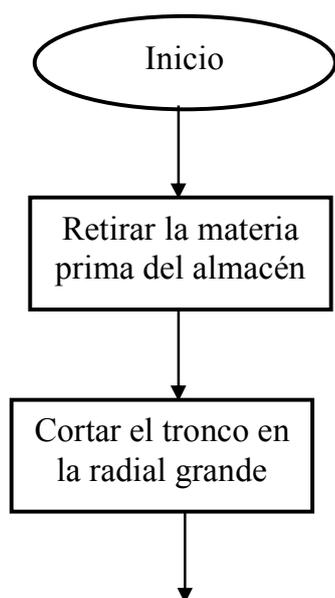
El cuadro 10 muestra las secciones del área de producción.

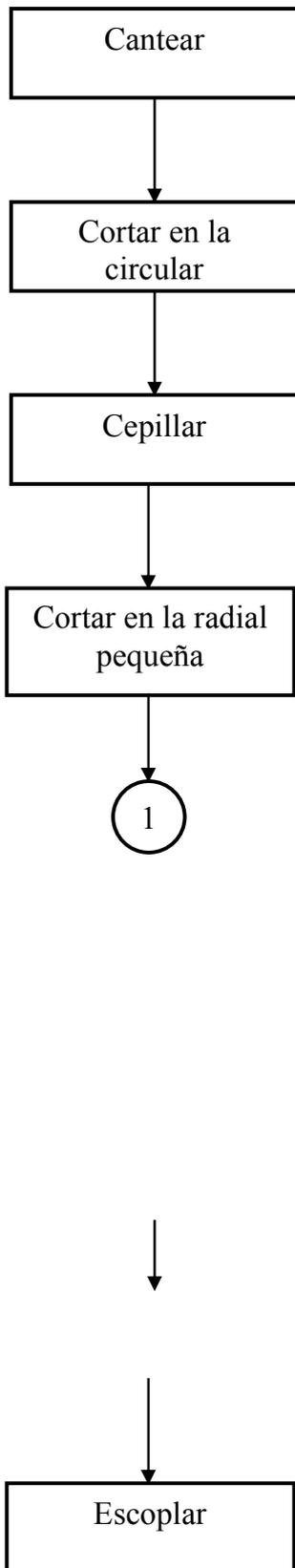
Cuadro 10. Secciones del área de producción.

SECCIÓN	OBJETIVO
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alojjar los tres tipos de madera al aire libre para que el sol elimine la humedad. ▪ Depositar las láminas de Madecor, Tablex y Triplex. ▪ Almacenar el resto de la materia prima (pegante, pintura, etc)
Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cortar transversalmente los troncos a fin de disminuir su espesor y facilitar su manejo. ▪ Maquinar el tronco hasta convertirlo en un tablón con dimensiones precisas con el que se obtendrán las piezas a producir. ▪ Dar las dimensiones y detalles necesarios para obtener una pieza lista para ensamble. ▪ Eliminar las asperezas presentes en la superficie de las piezas por medio del lijado.
Ensamble	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el ensamble de las piezas que provienen de la sección de máquinas.
Pintura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cubrir porosidades presentes en la superficie de los muebles por medio de la aplicación del sellador. ▪ Colocar los fondos a las sillas si así lo requiere el producto.

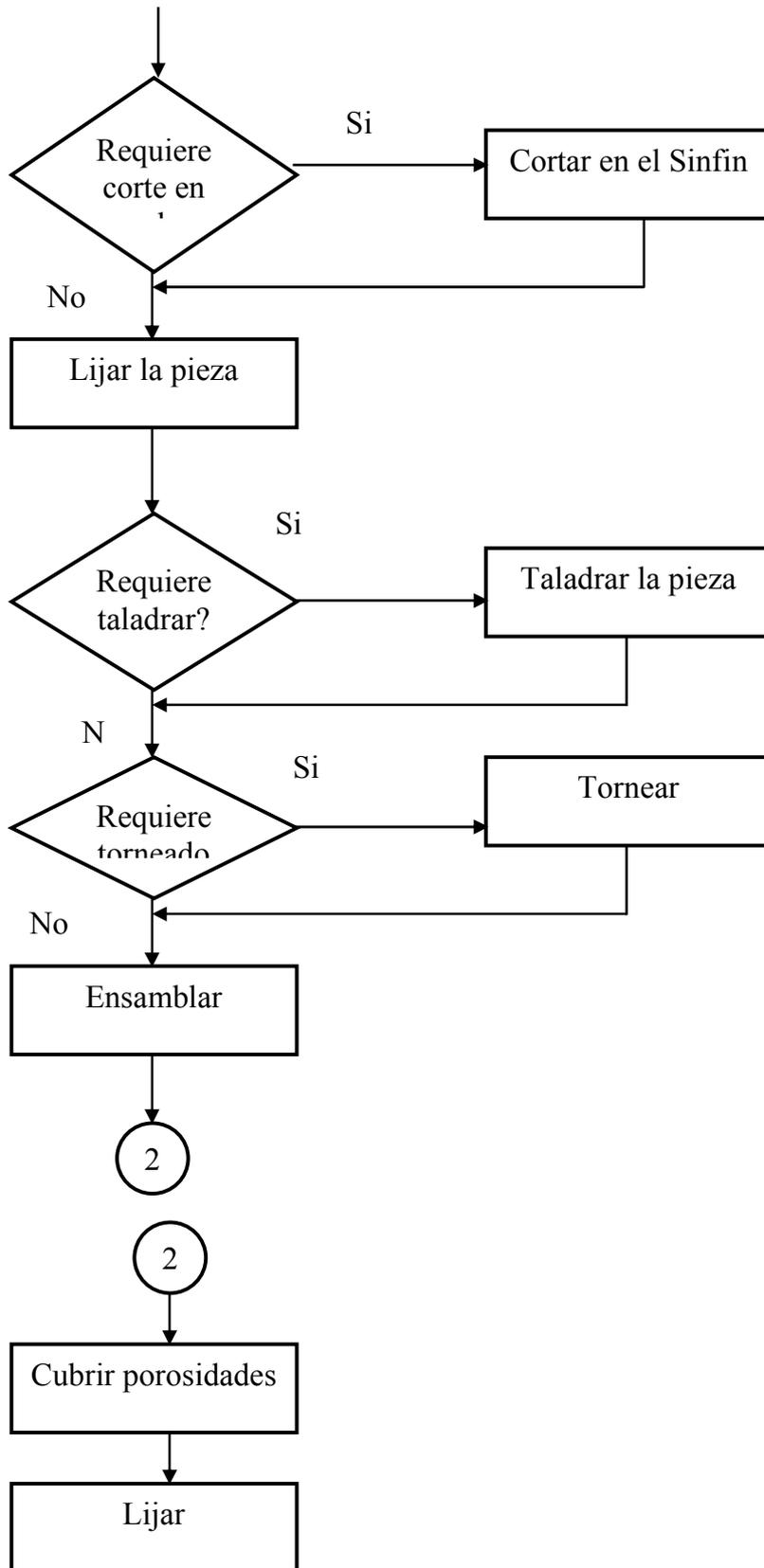
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cubrir imperfecciones presentes en la superficie de los muebles y ranuras de uniones o ensamblados. ▪ Pulir la superficie de los muebles con un lijado especial. ▪ Proporcionar al mueble el color deseado. ▪ Proporcionar el acabado final, ya sea mate o brillante. ▪ Adaptar al mueble todos los accesorios que requiera (cerraduras, visagras, etc).
Almacén de productos terminados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenar temporalmente los muebles hasta el momento de ser embarcados para su entrega. ▪ Almacenar los productos terminados para tener existencias.

La figura 31 muestra el patrón de flujo que sigue la madera en el proceso de producción, desde que es tomada del almacén de materia prima hasta que es convertida en un producto terminado listo para ser entregado al cliente.





Trompear



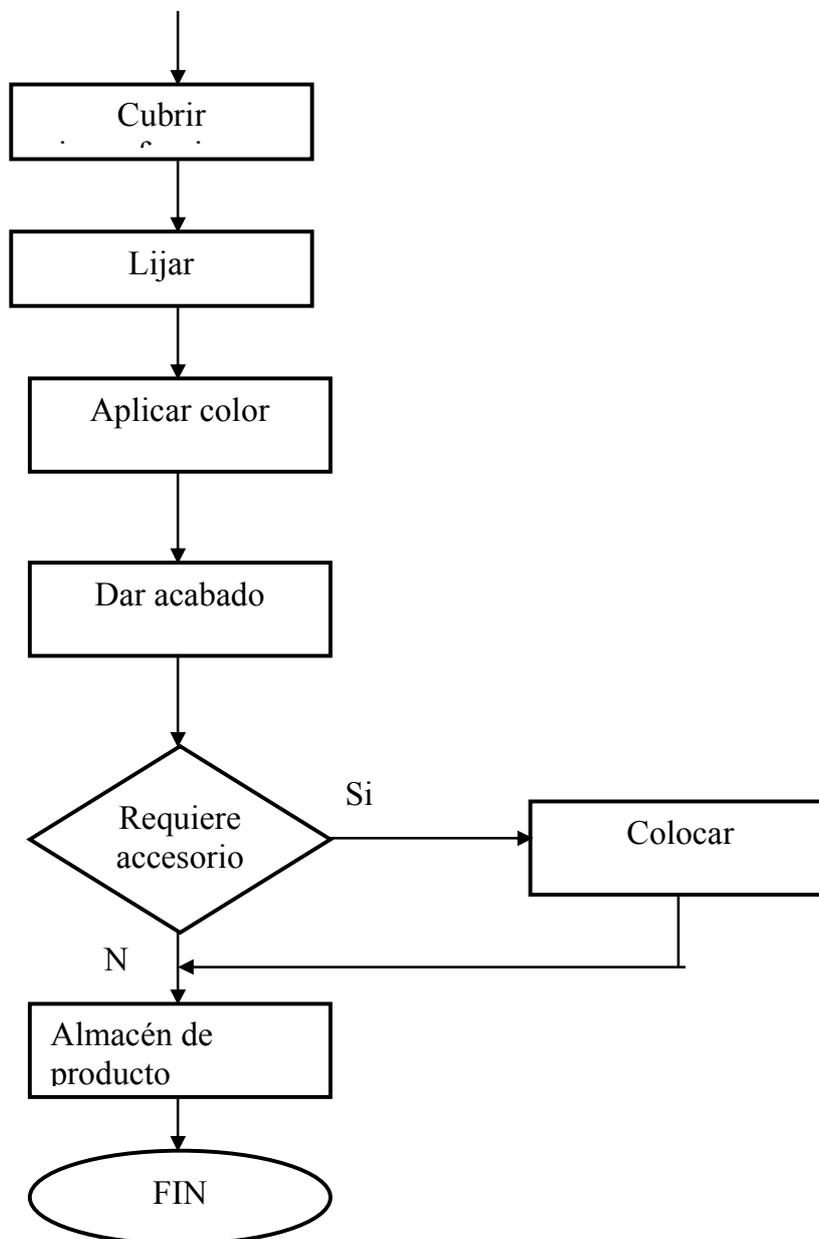


Figura 31. Patrón de flujo que sigue la madera en el proceso de producción.

El tipo de proceso que utiliza la empresa permite flexibilidad, lo cual hace posible que se fabriquen a un mismo tiempo productos con características diferentes pero que requieren la utilización de equipos similares y habilidades de trabajo parecidas. Además, es posible cumplir a cabalidad con las necesidades de diseño que exige su clientela.

Los pedidos especiales responden esencialmente a los requerimientos específicos de los clientes. Al realizar el diseño se siguen estrictamente las instrucciones impartidas por quien hace el pedido, teniendo en cuenta medidas, material y color. En algunos casos se reciben pedidos de la línea de oficina que ya se encuentran estandarizados.

Basado en la solicitud del cliente el gerente cotiza el precio del producto, teniendo en cuenta el costo liquidado y el margen de ganancia que se tiene estipulado. El tiempo de entrega se estima basándose en la experiencia, teniendo en cuenta el tipo de diseño, el volumen del pedido y el tiempo que tardan los proveedores en traer la materia prima. La forma de pago se establece de acuerdo a las políticas de la empresa.

La cotización es entregada de inmediato al cliente si la solicitud es de un producto estandarizado, en el caso de los pedidos especiales se toma un tiempo que por lo general es de 2 días debido a que se tienen que liquidar los costos del producto solicitado.

Al ser aprobada la cotización por parte del cliente, el gerente da las instrucciones al maestro de ensamble para dar comienzo al diseño de los cortes que se le debe realizar a la madera si es un pedido especial. Si el pedido es de un producto estandarizado se da la orden directamente al supervisor de máquinas para dar inicio al trabajo. Cuando el pedido requiere materiales especiales como espejos, vidrios o accesorios estos son solicitados con tiempo. El gerente es quien controla el flujo del proceso con el propósito de que se cumpla con el tiempo de entrega y en el caso de identificar demoras por circunstancias no previstas se hace uso del trabajo suplementario.

5.3 CAPACIDAD

La capacidad es la máxima velocidad de producción de una operación. La capacidad siempre debe medirse en unidades de producción por período de tiempo. También es posible expresar la capacidad en términos del dinero de las ventas.

Las políticas gerenciales influyen en la medición de la capacidad ya que ejercen efecto directo sobre variables como el número de horas que se trabajan cada semana.

Para medir la capacidad debe considerarse la diferencia entre la capacidad pico contra la capacidad constante. La capacidad pico puede sostenerse solo durante un período de tiempo muy corto, representa la capacidad eventual máxima de la operación considerando quizá la inclusión de tiempo extra, trabajadores adicionales y políticas especiales para un mayor volumen. La capacidad constante es el nivel que puede mantenerse durante períodos de tiempo largos sin efectos adversos.

En el área de producción se cuenta con 7 empleados que trabajan a una capacidad constante de 48 horas en la semana. Esta capacidad del recurso humano se puede extender si se incluyen horas extras, trabajos dominicales y/o festivos y subcontrataciones. De acuerdo con el volumen de los pedidos y la fecha de entrega, el gerente planifica si es necesario extender la capacidad constante y evalúa de qué manera realizarlo.

Teniendo en cuenta que Dimitrio's Galería Ltda produce una mezcla de muebles para el hogar y la oficina, resulta difícil medir la capacidad de la empresa en unidades de producción por período de tiempo. Por lo anterior se ha seleccionado el producto de mayor rotación para hallar la capacidad de la planta, para esto fue necesario realizar el estudio de métodos a la cama Mayi doble (Ver anexo I). El cuadro 11 resume los tiempos de las operaciones del proceso de producción de la cama doble MAYI.

Cuadro 11. Operaciones del proceso de la cama doble Mayi.

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (mint.)
1	Cortar transversalmente	0.7
2	Cantear caras	1
3	Cortar a la medida	1.2
4	Cepillar	0.7
5	Cortar según plantilla	2
6	Corte preciso	1
7	Escoplar	2
8	Lijar	1
9	Cortar transversalmente	0.7
10	Cantear caras	1
11	Cortar a la medida	1.3
12	Cepillar	0.7
13	Cortar según plantilla	1.5
14	Corte preciso	1
15	Escoplar	2
16	Ranurar	2

17	Lijar	1
18	Cortar transversalmente	0.7
19	Cantear caras	1
20	Cortar a la medida	1.2
21	Cepillar	0.3
22	Corte preciso	1
23	Espigar	1.5
24	Ranurar	2
25	Lijar	1
26	Cortar para dividir lámina	0.5
27	Cortar según plantilla	1.5
28	Cortar transversalmente	0.7
29	Cantear caras	1
30	Cortar a la medida	1.2
31	Cepillar	0.5
32	Cortar según plantilla	3
33	Corte preciso	1
34	Espigar	1.5
35	Ranurar	2.5
36	Lijar	1
37	Cortar transversalmente	0.7
38	Cantear caras	1
39	Cortar a la medida	1.5
40	Cepillar	0.7
41	Cortar según plantilla	3
42	Corte preciso	1
43	Espigar	1.5
44	Lijar	1
45	Cortar transversalmente	0.7
46	Cantear caras	1
47	Cortar a la medida	1.5
48	Cepillar	0.7
49	Cortar según plantilla	4
50	Corte preciso	1
51	Lijar	1
52	Cortar transversalmente	0.7
53	Cantear caras	1
54	Cortar a la medida	1.2
55	Cepillar	0.5
56	Corte preciso	1
57	Lijar	1.5
58	Cortar transversalmente	0.7
59	Cantear caras	1

60	Cortar a la medida	1.2
61	Cepillar	0.5
62	Corte preciso	1
63	Lijar	1
64	Taladrar 2 aguj.	1.2
65	Cortar según plantilla	0.5
66	Taladrar 3 aguj.	1.5
67	Lijar	1
68	Cortar transversalmente	0.7
69	Cantear caras	1
70	Cortar a la medida	1.2
71	Cepillar	0.7
72	Cortar según plantilla	1
73	Corte preciso	1
74	Escoplar	2
75	Ranurar	2
76	Lijar	1
77	Cortar transversalmente	0.7
78	Cantear caras	1
79	Cortar a la medida	1.3
80	Cepillar	0.7
81	Corte preciso	1
82	Espigar	1.5
83	Ranurar	1.5
84	Lijar	1
85	Cortar para dividir lámina	0.5
86	Cortar según plantilla	1.2
87	Cortar transversalmente	0.7
88	Cantear caras	1
89	Cortar a la medida	1.3
90	Cepillar	0.7
91	Cortar según plantilla	3.5
92	Corte preciso	1
93	Espigar	1.5
94	Ranurar	2
95	Lijar	1.5
96	Cortar transversalmente	0.7
97	Cantear caras	1
98	Cortar a la medida	1.3
99	Cepillar	0.5
100	Corte preciso	1
101	Biselar	0.7
102	Lijar	1.5

103	Ensamblar arcos	3
104	Ensamblar patas y tabicas	2.5
105	Ensamblar cubierta	3
106	Ensamblar arco superior central	3
107	Ensamblar arcos	3
108	Ensamblar adorno lateral	3.5
109	Ensamblar adorno central	20
110	Biselar	6
111	Lijar 80	13
112	Pintar con sellador	13
113	Masillar	10.5
114	Lijar 220	6
115	Pintar con tintilla	24.2
116	Lijar 360	6.5
117	Pintar con brillante	8
118	Taladrar 2 aguj.	1.5
119	Atornillar	2
120	Ensamblar puentes a largueros	8
121	Ensamblar navos	3
122	Lijar 80	8
123	Pintar con sellador	14.5
124	Masillar	10
125	Lijar 220	5
126	Pintar con tintilla	15
127	Lijar 360	3
128	Pintar con brillante	12
129	Ensamblar tabica a pata piecero	1.5
130	Ensamblar cubierta pie.	2.5
131	Ensamblar arco pie.	15
132	Biselar	2.5
133	Lijar 80	10
134	Pintar con sellador	8
135	Masillar	7
136	Lijar 220	6.5
137	Pintar con tintilla	20.5
138	Lijar 360	4
139	Pintar con brillante	20
140	Taladrar 2 aguj.	1.5
141	Atornillar	2
142	Armar cama	1

TOTAL TIEMPO	436.7 mint.
---------------------	--------------------

El tiempo de ciclo (tc) es de 24.2 minutos (1462 seg.) que corresponde a la operación 115 pintar con tintilla. Utilizando este tiempo se calcula la capacidad de la siguiente manera:

$$Capacidad = \frac{TiempoDisponible / día}{TiempoDeCiclo Requerido / unidad}$$

$$Capacidad = \frac{9.5hr / día * 3600seg / hr}{1452seg / unid} = 23.55uni / día \cong 24unid / día = 480unid / mes$$

En la actualidad Dimitrio's Galería produce mensualmente en promedio 120 artículos de oficina y 132 artículos de hogar.

Al calcular la razón entre producción real y capacidad de la planta en unidades/mes, se obtiene:

$$\frac{252unid / mes}{480unid / mes} * 100 = 52.5\%$$

Los datos muestran que Dimitrio's Galería solo se encuentra utilizando en su proceso productivo el 52.5% de su capacidad, esto se debe a que el nivel de ventas no le exige al área de producción aumentar el volumen de productos manufacturados.

La capacidad que tiene instalada la empresa en cuanto a maquinaria esta subutilizada, si nos damos cuenta en el anexo J, hay 11 máquinas para 3 operarios y algunas de estas máquinas tienen que ser manipuladas por 2 operarios, lo que quiere decir que estarían paralizadas 8 máquinas. Esta maquinaria esta diseñada para trabajar hasta 24 horas al día y solo se

está trabajando a una capacidad del 15%, debido a que el nivel de ventas no exige más producción.

5.3.1 Pronósticos. Los pronósticos en Dimitrio's Galería Ltda son realizados por el gerente y se basan en la experiencia, intuición o hechos relacionados con la comercialización de estos productos. Es un método informal que no le proporciona exactitud a la empresa para programar su producción de acuerdo a la demanda. Por lo anterior, la empresa ha presentado problemas de inventarios, es decir, mantienen unos niveles que no están acordes con la demanda actual como tampoco con la fuerza de ventas que tiene la empresa, de tal manera que se tiene una inversión improductiva de capital.

La programación de producción está dada por los pedidos realizados. Cuando se fabrica para inventario es el gerente quien estipula el volumen de acuerdo a lo mencionado anteriormente.

5.3.2 Instalaciones. Las instalaciones de Dimitrio's Galería Ltda como son arrendadas tienen la limitante de no ser posible un cambio en sus edificaciones, por lo tanto nuestro estudio se enfocará al análisis de la distribución y la utilización de cada área.

El anexo K ilustra la distribución de las áreas de la empresa.

Las áreas sombreadas que aparecen en el dibujo actualmente se encuentran inhabilitadas, como es el caso de la bodega de productos terminados que tiene un 40% de área desaprovechada y el salón de venta anterior con un 80% de área inhabilitada.

5.4 INVENTARIO

La administración del inventario se puede considerar como una de las funciones administrativas de producción más importante, en virtud de que requiere una buena parte de capital y de que afecta la entrega de los bienes a los consumidores. La administración del inventario tiene un

fuerte impacto en todas las áreas del negocio, particularmente en la de producción, mercadotecnia y finanzas.

Los inventarios proporcionan un buen servicio al cliente, lo que es de vital interés para la mercadotecnia. Las finanzas están enfocadas al manejo financiero global de la organización, incluyendo fondos asignados para el inventario. Y el área de operaciones requiere inventario para asegurar una producción homogénea y eficiente.

En Dimitrio's Galería se llevan dos tipos de sistemas de control de inventario que son: un inventario manual para los materiales y productos en proceso y un inventario sistematizado para los productos terminados.

En la figura 32 se presenta una operación de un proceso de flujo de materiales que comienza con inventarios de materia prima en espera de entrar al proceso productivo, inventario de productos en proceso en la etapa intermedia de transformación (máquina, ensamble y pintura) e inventario de productos terminados que se encuentran totalmente transformados por el sistema productivo de Dimitrio's Galería.

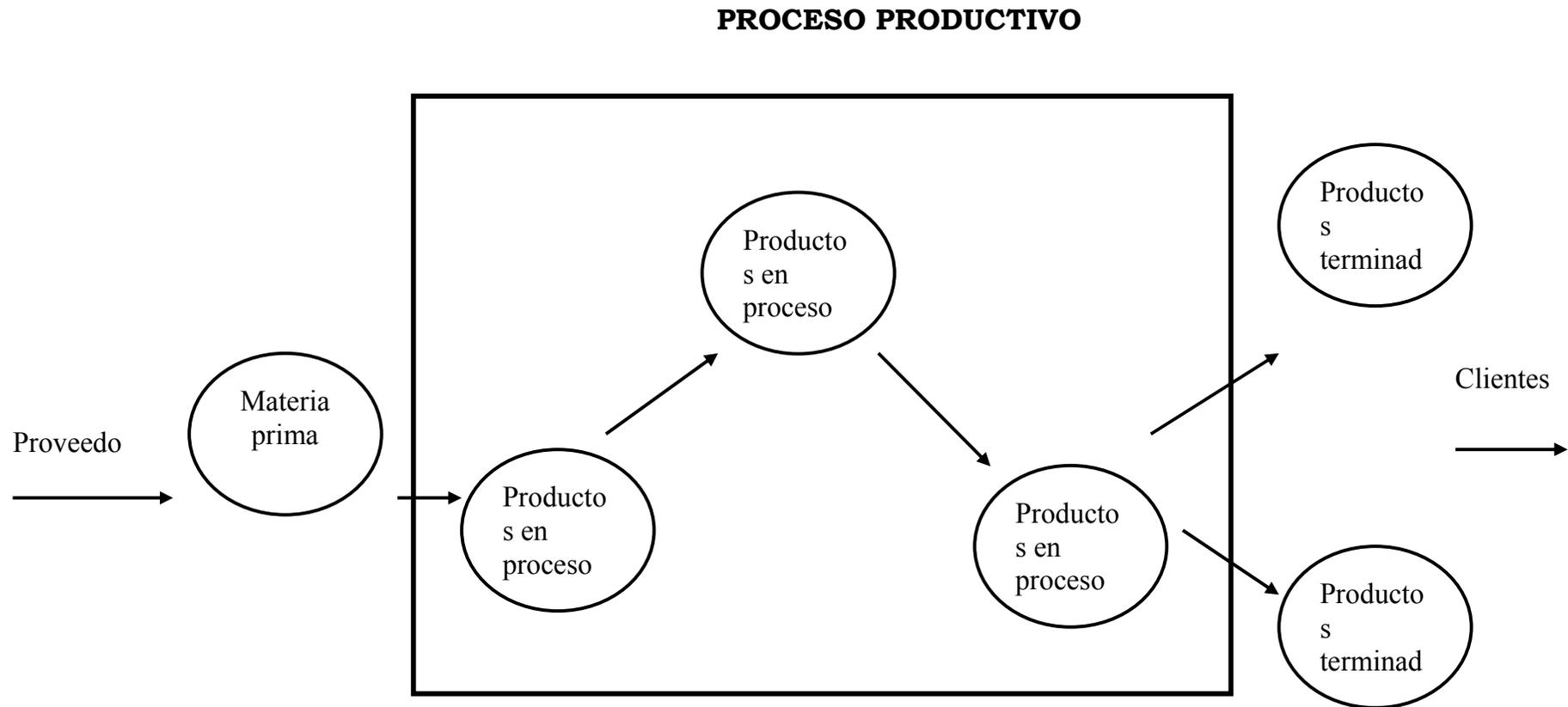


Figura 32. Proceso de flujo de materiales

5.4.1 Inventario de materiales. Para el manejo y control de materiales el auditor supervisa especialmente dos aspectos:

▪ **Localización:**

Todos los materiales a excepción del triplex y la madera se encuentran localizados en el almacén. Las láminas de triplex están ubicadas dentro del cuarto de máquinas y la madera se encuentra al aire libre cerca del área de máquinas.

▪ **Cantidad:**

Para determinar cuándo y qué cantidad ordenar se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. El gerente determina cuando ordenar basándose en los pedidos, y a su vez liquida los requerimientos de materiales para el pedido solicitado y calcula la cantidad mínima para expedir la orden de compra teniendo en cuenta el stock de materiales suministrado por el auditor.
2. Las entradas y salidas de los materiales se registran en tarjetas de kardex utilizando el método de valoración promedio ponderado.
3. Al final de cada mes se verifican que los saldos arrojados por estas tarjetas estén de acuerdo con el inventario real que hay en el almacén.
4. Suministrar al asesor contable el saldo a fin de mes del inventario total de materia prima de acuerdo a la liquidación que realiza el auditor.

En Dimitrio's Galería se verifica mensualmente el inventario con el propósito de evitar robo y/o mal uso del material, detectar cuando y cuanto material se necesita, determinar que el consumo de materiales este acorde con lo producido en el período.

5.4.2 Inventario de productos en proceso. Se realiza el inventario mensual de las piezas en proceso que se encuentran en el área de máquinas, área de ensamble y área de pintura, estableciendo el costo de éstas de acuerdo a la liquidación hecha por el gerente anteriormente. La anterior información se suministra al asesor contable.

Al terminarse el producto se elabora un recibo de entrada a almacén con el fin de registrarlo en el sistema de inventario de producto terminado.

5.4.3 Inventario de productos terminado. El inventario de productos terminados se encuentra ubicado en la sala de exhibición y en una bodega de productos que se tiene para este fin.

Los saldos que arroja el sistema de inventario de productos terminados son verificados mensualmente por un conteo físico que realiza la secretaria.

Esto se hace con el fin de:

- Evitar robos.
- Reponer la mercancía para mantener el stock que se ha establecido para cada producto de acuerdo a la rotación que estos tienen.

El comportamiento del inventario de producto terminado se muestra en la Figura 33.

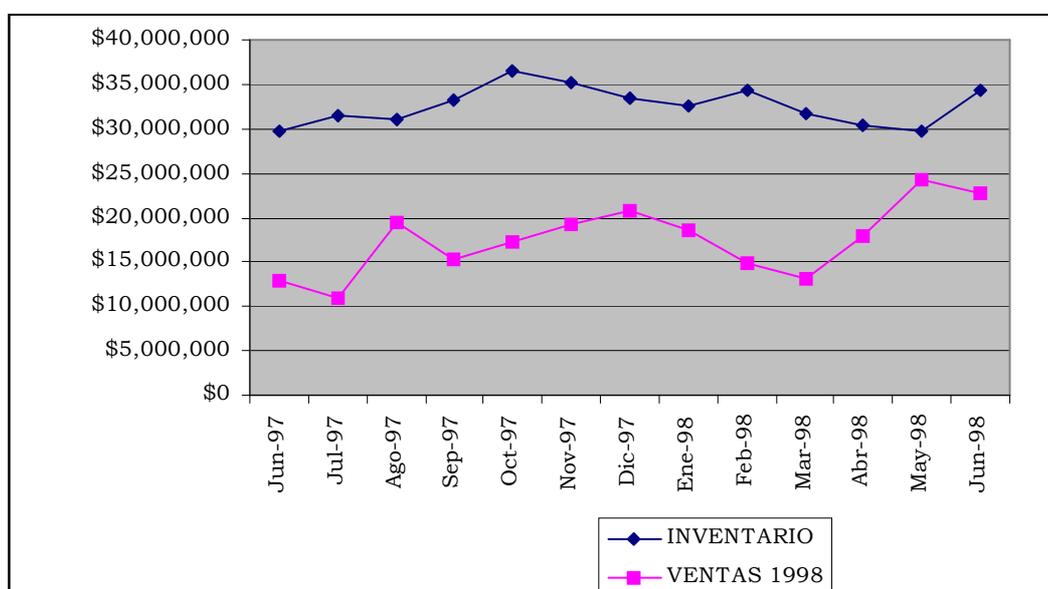


Figura 33. Comparación entre inventario y ventas, junio 1997 a junio 1998.

5.5 FUERZA DE TRABAJO

El objetivo más importante de la administración de la fuerza de trabajo es el logro del desempeño. El objetivo del administrador de la fuerza de trabajo es maximizar el desempeño dentro de los límites aplicables. Los

límites tienden a evitar que el administrador de la fuerza de trabajo de operaciones persiga soluciones sociales psicológicas o ambientales indeseables que no puedan representarse por el objetivo de cumplimiento en sí.

Es importante tener en cuenta el objetivo del desempeño satisfactorio el cual puede definirse como ese nivel de desempeño que permite a la organización permanecer en el negocio y atraer gente, capital, soporte del gobierno y clientes que necesita para sobrevivir. El desempeño satisfactorio se relaciona por lo tanto con la sobrevivencia a largo plazo de la organización. La satisfacción de la fuerza de trabajo debe considerarse como un medio no como un fin en sí.

En Dimitrio's Galería el trabajo humano es un factor importante para el eficiente funcionamiento de todas las actividades tanto productivas como administrativas.

Entre las acciones tendientes a obtener un desempeño satisfactorio de la fuerza de trabajo encontramos:

- Relación del trabajador y el trabajo: en algunas ocasiones las tareas son asignadas de acuerdo a las habilidades demostradas por el trabajador. Esto se hace siempre y cuando el tipo de producto lo permita así como también el volumen de producción.
- Definición de las responsabilidades: el trabajador es informado de sus responsabilidades verbalmente en el momento en que es contratado.
- Control del desempeño de los trabajadores: En el momento en que el desempeño de un trabajador no se encuentra de acuerdo a lo esperado su comportamiento es corregido por el gerente, este le da las indicaciones pertinentes al caso y le aclara las dudas que el empleado presente.
- Comunicación directa: existe una comunicación directa entre empleados y gerente, a través de esta dan a conocer sus inquietudes y necesidades.
- El gerente investiga con el supervisor de máquinas que inconvenientes se vienen presentando en esta área así como también en el área de ensamble a través del maestro de ensamble.
- Remuneración por el cumplimiento, cuando se realiza una producción muy importante y ya se ha llegado a su culminación.

5.6 CALIDAD

El control de calidad es el proceso que permite, por medio de un programa, elaborar el producto de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones se basa en la precisión que buscan los clientes y en la exactitud que se puede lograr con las personas, maquinarias y herramientas con que cuenta la empresa.

Para controlar cualquier objeto es necesario saber qué se va a medir y qué se le va a medir, es más fácil controlar la calidad de un producto, cuando sus estándares están en términos cuantitativos.

La figura 34, ilustra cómo interactúa el cliente con la empresa a lo largo del ciclo de calidad de Dimitrio's Galería Ltda.

NECESIDADES

El cliente especifica las necesidades, dadas en el modelo, las medidas y por lo general el material que prefieren.

PRODUCTO

El gerente interpreta las necesidades del cliente y en la mayoría de los casos entre los dos fijan las necesidades.





INTERPRETACIÓN DE LAS NECESIDADES

El gerente con el maestro de ensamble define las características de calidad de acuerdo al diseño y especificaciones interpretadas del cliente.

Ciclo de calidad de Dimitrio's Galería Ltda.

que sus productos sean confiables, es decir que tengan un tiempo de uso antes de fallar, y esto lo logra con los materiales como la madera, los pegantes industriales y se fijan las dimensiones para que no fallen durante el uso de las estructuras de los muebles. El peso y aquellos

El maestro de ensamble y el supervisor de máquinas con intervención del gerente definen las operaciones para la fabricación del producto. Y fijan las inspecciones

productos que incluyen material de ma ESPECIFICACIONES se o humechar u del material suuido a otro.

en con estructuras de un tiempo por causa de la de los de un lugar a

Para estos productos el servicio que más solicitan es el de pintura, debido a que al estar en contacto con los usuarios se tiende a desgastar o rayar la pintura, lo que hace que el producto pierda estética. Estos servicios no pueden ser demorados ya que son productos de uso cotidiano como puede ser una cama, un comedor u otros lo que causaría incomodidades al cliente durante ese período.

Los costos de la calidad en que se incurren en Dimitrio's Galería Ltda son:

- Costos de prevención.
 - Revisión de nuevos productos: Son todos aquellos costos por concepto de sueldo del tiempo utilizado por el gerente y el maestro de ensamble al momento de diseñar las especificaciones de calidad para nuevos productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
 - Planeación del proceso: Son los costos por concepto de sueldo del tiempo utilizado por el gerente y el supervisor de máquinas al momento de diseñar el desarrollo del proceso y los mecanismos de control en las operaciones.

- Costos de evaluación:
 - Inspección de materiales de entrada: Estos costos se relacionan con el chequeo de la materia prima que llega a la empresa para determinar si cumple los requisitos de cantidad y calidad, también tiene que ver con la colocación de las mismas en el almacén. El tiempo empleado para realizar esta labor y el salario de las personas que lo ejecutan (gerente, maestro de ensamble o secretaria).
 - Inspección de procesos: es el costo de las pruebas e inspecciones realizadas mientras se está elaborando el producto.
 - Inspección del producto final: es el costo de las inspecciones realizadas al producto final en la empresa.

- Costo de falla:

En Dimitrio's Galería los costos de falla internos que se han presentado son los costos del reproceso de productos a los que ha sido necesario hacerles alguna corrección para poder así adaptarlos a los requerimientos iniciales.

Los costos de falla externos se han ocasionado por mercancía que ha sido regresada por el cliente, se han presentado tres casos donde dos de estos han sido devueltos a la empresa y uno fue llevado para reparación. Estos defectos se han presentado en productos que no son fabricados por la empresa, estos fueron: un juego de sala, un colchón y una silla de comedor.

Dimitrio's Galería incurre en estos costos de calidad, pero no tiene establecido el valor de cada uno de ellos de tal forma que no es posible administrar y controlar estos costos.

5.7 DEBILIDADES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Dimitrio's Galería en la actualidad utiliza solo un 52.5% de su capacidad.
- El método utilizado para realizar los pronósticos no permite programar una producción acorde con la demanda.
- Dimitrio's Galería no administra y controla los costos de calidad.

5.8 FORTALEZAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- La distribución por proceso que utiliza la empresa le permite flexibilidad para fabricar productos con características diferentes.
- La capacidad instalada que tiene la empresa le permite ampliar la cobertura del mercado.
- El ciclo de calidad se basa en la interacción con el cliente.
- Calidad en la mano de obra.
- Infraestructura de la empresa.
- Operación intermitente que resulta más económica y menos riesgosa.

6. AUDITORÍA EXTERNA

6.1 FUERZAS ECONÓMICAS

Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales. Los patrones de compra de los consumidores han sufrido

grandes cambios en la década de los 90, debido a la inflación y a las variaciones en la situación económica.

Los hechos, tendencias y temas económicos que afectan las organizaciones se publican semanalmente. Muchas organizaciones aprovechan las diversas oportunidades que surgen de las tendencias de la economía. A continuación se tratarán variables económicas importantes que con frecuencia representan oportunidades y amenazas para las organizaciones.

6.1.1. Situación económica del país. La descongelación de la demanda, las altas tasas de interés, la lenta rotación de cartera, la falta de capital de trabajo, la baja rentabilidad y el contrabando fueron los principales factores adversos que debió enfrentar la economía cartagenera en el segundo trimestre de 1998. Además, otros factores como la confiabilidad, eficiencia, costos del servicio de energía pública, la carga impositiva, la falta de incentivos tributarios y el peso de los aportes parafiscales incidieron en la situación económica de la ciudad.

En Cartagena, de acuerdo con los datos suministrados en la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, se vive una situación semejante a la observada en el resto del país.

La consecuencia de la descongelación de la demanda a nivel nacional se debe en primer lugar a las políticas monetarias restrictivas de los años pasados. Además, la desaceleración del crecimiento del gasto público. Los efectos de la lucha contra el narcotráfico se vieron reflejados en todos los sectores de la industria. Entre otros motivos como la caída dramática que sufrió la cosecha cafetera fueron factores que incidieron en la caída de la demanda.

Según indicadores que reveló la revista Dinero de la industria manufacturera de Enero-Febrero (98/97) se observa como en este bimestre la industria manufacturera se recuperó de manera espectacular, al registrar un crecimiento de 7,2% frente a estos dos meses del año pasado. Cabe destacar el giro dado en la industria de muebles de madera que en el bimestre creció un 38% a pesar de que las ventas y la generación del empleo en este sector disminuyeron. (Ver cuadro 12).

Cuadro 12. Comportamiento de la industria manufacturera

Las tasas de interés al público han comenzado a reaccionar a las medidas del Banco de la República para defender la banda cambiaria. Varios bancos y entidades financieras frenaron la aprobación de nuevos créditos y el desembolso de los ya aprobados ante la falta de recurso en el sistema financiero. Como se ve en la figura 35 las tasas de interés han ido aumentando; a principios del mes de mayo se ofrecía una tasa de DTF de 31.04% efectivo anual y a principio del mes de junio había crecido a un 33.78% efectivo anual. Los aumentos en las tasas de interés como los que se están presentando tienen efectos importantes sobre la economía que no pueden pasar inadvertidos. Las consecuencias están ahí y permanecerán durante mucho tiempo incluso después de que los intereses vuelvan a un nivel razonable.

Figura 35. Tasas de interés. Mayo a Junio de 1998

De acuerdo con el *Análisis del Riesgo Industrial* realizado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) de los veintinueve sectores industriales, siete presentaron recuperación y cuatro crecimiento sostenido por segundo año consecutivo. Con base en esta información, la actualización acerca de la calificación del riesgo se redujo, de 6.3 a 6, especialmente como consecuencia de la caída de las tasas de interés durante la segunda mitad de 1997, que no solo alivió la situación financiera de muchas firmas, sino que estimuló el crecimiento del consumo de los bienes no durables. En consecuencia, los sectores con alto riesgo fueron: textiles, confecciones, madera, cuero, calzado, químicos industriales, caucho, productos metálicos, maquinaria eléctrica y no eléctrica y material de transporte. Como se ve en el cuadro 13 el sector del mueble, presenta el segundo porcentaje más alto de riesgo después del sector de las confecciones.

Cuadro 13. Análisis del riesgo industrial

Los indicadores de desempeño, sin embargo, muestran que aunque hay recuperación el deterioro es difícil de superar como muestra la figura 36. Según indicadores publicados por la ANIF, la producción de muebles presentó por fin un pequeño crecimiento. El sector ha registrado un importante cambio de estructura: ahora el 16% de la producción se dirige al mercado externo.

Figura 36. Indicadores de desempeño.

6.1.2 Disponibilidad de crédito. El modelo de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa que adelanta el Instituto de Fomento Industrial es integral. Actúa como banca de segundo piso, con el objeto de ofrecer los recursos necesarios y en especial de largo plazo para que, con la participación de la banca privada, se logre una red de intermediación con cobertura internacional. Estas entidades son de gran ayuda para quienes desean iniciar sus propios negocios, para empresas ya en operación, exportadores, instituciones de apoyo públicas y privadas, universidades y todos aquellos que desde diversos frentes mantienen una estrecha relación con las pymes.

El IFI tiene establecidos dos programas que son : FINURBANO es el el programa de crédito para las microempresas, con activos totales inferiores a \$89 millones y máximo 10 empleados y PROPYME es el programa de crédito para las Pequeñas y Medianas Empresas, con activos totales entre \$ 89 millones y \$2.200 millones y entre 11 y 199 empleados.

Para acceder al crédito, inicialmente hay que solicitar el crédito en un establecimiento financiero adscrito a los programas de crédito del IFI y luego se evalúan las condiciones, plazos, tasa de interés y garantías exigidas. Dimitrió's Galeria Ltda. se califica de acuerdo a lo anterior como Pequeña empresa por esto se tendrán en cuenta las siguientes condiciones que ofrece el programa PROPYMES:

- ◆ Entidades que pueden intermediar recursos : Bancos, Corporaciones Financieras, Compañías de Financiamiento comercial y especializadas en Leasing, Organismos Cooperativos de Grado Superior. (Ver anexo L)
- ◆ Sectores financiables : Industria, comercio, agroindustria, turismo, transporte, empresas explotadoras y comercializadoras de carbón, sector salud e instituciones prestadoras de servicios de salud, empresas cinematográficas y otros servicios.
- ◆ Actividades no financiables : Crédito de consumo en general, adquisición de vehículos particulares, electrodomésticos, vivienda, terrenos, actividades agropecuarias (en pesos).

- ◆ Rubros financiables : capital de trabajo, activos fijos (nuevos o usados), infraestructura, vehículos relacionados con el negocio, capacitación, capitalización, reestructuración de pasivos, reconversión ambiental.
- ◆ Monto máximo de crédito : \$ 900 millones
- ◆ Tasa de redescuento o crédito directo y plazo por líneas : La Línea de Recursos Ordinarios ofrece DTF+ 2.5 % T.A. Incrementada según los años de plazo y el período de gracia. El plazo máximo es hasta 10 años, incluidos dos años de gracia.

Otorgar créditos a una micro, pequeña o mediana empresa ya no es un riesgo para las entidades financieras, ya que el IFI por medio de un convenio con el F.N.G. (Fondo Nacional De Garantía) comparte el riesgo cubriendo hasta un 40% del crédito.

6.1.3 Entidades que apoyan a la pequeña y mediana empresa. La CÁMARA DE COMERCIO ofrece apoyo a el sector microempresarial, este se da a través del Sistema de Información Comercial Empresarial (SICME). Entre las acciones de apoyo las más destacadas son:

- Estímulo a la democratización de crédito que concluyó en la privatización del Corporación Financiera Popular, hoy Corporación Financiera de Desarrollo.
- Seminarios en comercialización.
- Jornadas tecnológicas.
- Publicaciones sobre temas microempresariales.
- Ruedas de negocios a nivel local y regional.
- Participación en la creación de entidades comercializadoras y de apoyo a la microempresa.
- Participación en el diseño conceptual y operativo de once Centros de Desarrollo Productivo.
- Apoyo a la creación de los comités regionales Microempresariales-COREM.

A través de la suscripción del convenio con la organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura O.E.I., la Cámara de Comercio de Cartagena ha realizado actividades de ampliación de mercados a los productos de las microempresas en la zona norte del país, las cámaras beneficiadas con el convenio fueron: Cartagena, Barranquilla, Montería, Riohacha, Santa Marta, Sincelejo, Valledupar y San Andrés.

En estas Cámaras de Comercio se han llevado a cabo ruedas de negocios en diferentes sectores productivos con la participación de

microempresarios de municipios pertenecientes a las capitales. Los sectores representativos en las diferentes ruedas de negocios fueron: confección, madera, alimentos, calzado, decoración y acabados.

Los resultados han sido favorables, a través de estas ruedas de negocios los microempresarios han aumentado sus contactos comerciales, tienen conocimientos del trabajo de otros microempresarios tanto de su misma área como de otras que pueden ser de gran ayuda, y lo más importante es que se ha logrado concretar el apoyo de entidades oficiales y privadas para el desarrollo de los programas de ayuda.

Las ruedas de proveedores es otra actividad que le permite al microempresario conocer las diferentes alternativas de compra de maquinarias y materia prima y familiarizarse con los proveedores para futuras operaciones comerciales.

El SENA ofrece programas de capacitación dirigidos a industriales y operarios que se desempeñan en el sector de la madera, algunas opciones son las siguientes:

- A través de las universidades que tienen carreras profesionales afines al sector de la madera y con expertos del sector en todo el país promoviendo la investigación y difusión de la tecnología maderera para su aplicación en las diferentes áreas de intervención del sector.
- Articulación con las instituciones educativas que ofrecen educación mediatécnica de 10° y 11° en el área de la madera, promoviendo el mejoramiento de la calidad de la educación secundaria y brindando opciones a los miles de jóvenes que han iniciado en el estudio de la transformación de la madera y que ahora tienen la alternativa de ser certificados por el SENA sin tener que abandonar sus estudios secundarios.
- Programas a nivel externo en las áreas de servicio al cliente y de montaje del sistema de mejoramiento continuo de los docentes para ofrecer una mejor atención a los industriales y colaboradores de las empresas del sector.

El centro cuenta con un sistema de formación-producción donde se puede realizar el aprendizaje del proceso productivo, bien por el método convencional o bien por el método automatizado, respondiendo así a los requerimientos de la diversidad tecnológica con que cuenta el sector.

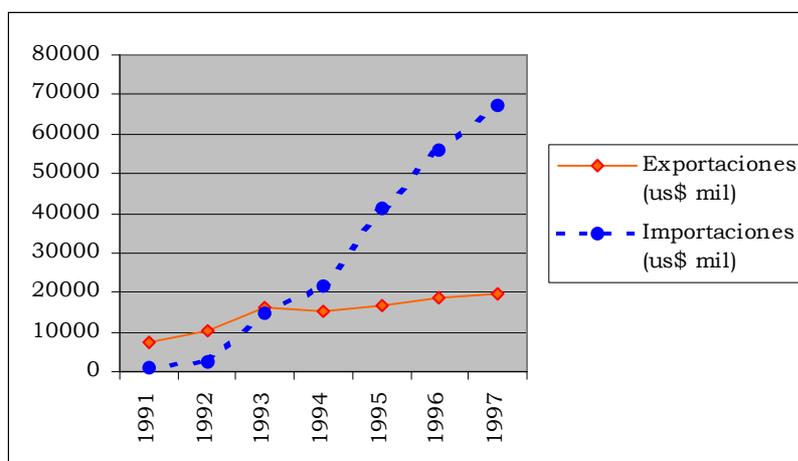
Los empresarios y organizaciones a través de los centros intermedios y básicos pueden presentar sus demandas de capacitación o asistencia

técnica y mediante la organización en red el SENA estructura y ejecuta la respuesta con los recursos con que a nivel local cuenta.

La capacitación es gratuita y se ofrece modularmente de acuerdo con las expectativas y necesidades de los industriales y trabajadores.

6.1.4 Factores de importación y exportación. El sector de la madera esta viviendo una crisis y sabe que tiene que volverse competitivo. El ser competitivo significa equiparar su oferta en términos de precio a los productos ecuatorianos, chilenos y brasileños, así como también equiparar su oferta de precios al producto americano, sueco e italiano.

Aunque el país registró un proceso de apertura e internacionalización de la economía desde 1991, el sector del mueble se ha afectado notoriamente debido al creciente ascenso de las importaciones desde 1992. (ver figura 37).



Fuente: Revista El Mueble y la Madera. Edición No. 17
Figura 37. Importaciones-Exportaciones. Colombia – Mundo (US\$ Miles)

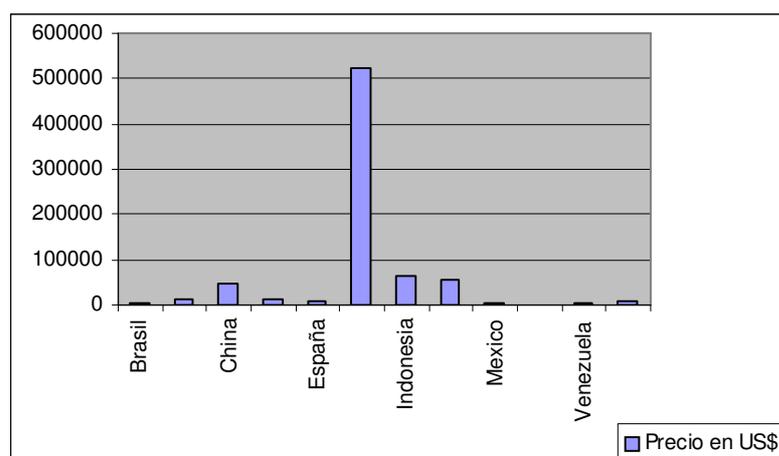
No obstante, el comportamiento de las exportaciones aunque ha mantenido un ritmo creciente con excepción del año 94, no alcanza a contrarrestar el efecto de una masiva importación que comprende diversas procedencias (el 58% del total importado proviene de los Estados Unidos) y posiciones arancelarias.

El incipiente desarrollo del sector y los bajos niveles de modernización tecnológica en las empresas contribuyen a limitar la competitividad de esta actividad.

El mercado internacional exige altos niveles de calidad y eficiencia que con cierto volumen que garantice los equilibrios económicos de costos de producción, permitan competir con precios usualmente más bajos que los del mercado interno.

Colombia no ha desarrollado una cultura en la producción masiva para enmarcarse en este esquema; si bien se han hecho producciones seriadas, los volúmenes y requerimientos de calidad son aún muy limitados para el comercio exterior.

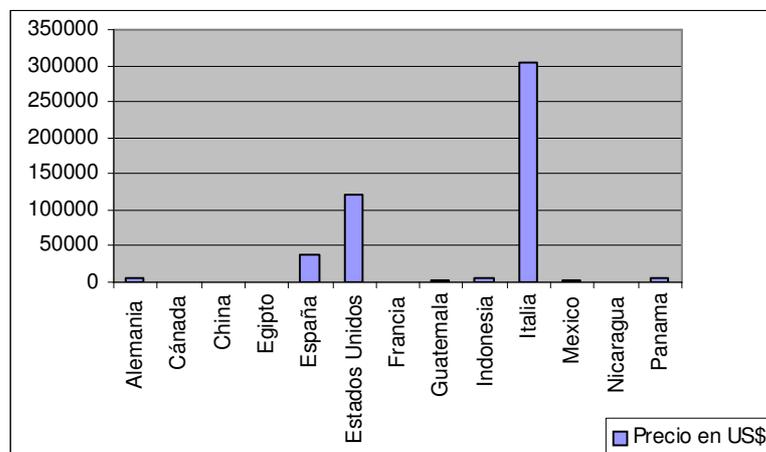
De acuerdo a información suministrada por el DANE Bogotá, se observa el valor en US\$ de la cantidad de muebles de hogar y oficina que entran a el departamento de Bolívar (Ver figura 38) y en el Atlántico (Ver figura 39) los cuales provienen de diversos países.



Fuente: DANE (Bogotá)

Figura 38. Importaciones de muebles en el departamento de Bolívar.

La figura anterior nos revela la marcada participación que tiene Estados Unidos en las importaciones de este tipo de producto, cabe resaltar que el gran volumen de este tipo de productos que llega a la ciudad de Cartagena pone en alerta a los fabricantes de este sector debido a la gran aceptación que tiene los importados actualmente, debido a que son diseños novedosos, prácticos y a precios muy competitivos. Es notoria la participación de otros países como Italia, Indonesia y China, entre otros.



Fuente: DANE (Bogotá)

Figura 39. Importaciones de muebles en el departamento del Atlántico.

Al igual que en el departamento de Bolívar, en el Atlántico los países que tienen mayor participación en este caso es Italia, siguiendo Estados Unidos y España, entre otros. El volumen de productos que llegan a Barranquilla es mayor que el volumen que entra a Bolívar. De igual forma, en otros departamentos de la costa como Córdoba, Cesar, Guajira, Sucre y Magdalena se están importando y exportando en menor proporción este tipo de producto.

6.2 FUERZAS GUBERNAMENTALES, JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden representar oportunidades y amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas. Las predicciones políticas pueden ser esenciales en una auditoría externa. Los cambios en las leyes sobre patentes, en la legislación antimonopolística y las actividades políticas pueden producir impacto significativo sobre las firmas. La interdependencia mundial entre las diferentes economías, mercados, gobiernos y organizaciones hacen que sea esencial que las empresas de todos los tamaños estudien el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y ejecución de estrategias competitivas.

6.2.1 Políticas del nuevo gobierno. Ante la situación actual de un sector público ineficiente, corrupto, clientelista, desacreditado y en déficit, el sector privado deberá afrontar esta realidad teniendo en cuenta que es muy poco o nada lo que pueda hacer por él, el estado. El déficit fiscal no permite beneficios al sector privado. Por eso la integración hemisférica es una de las pocas herramientas con las que cuenta el sector privado para salir adelante. El empresario deberá estar preparado para conocer importantes aspectos relacionados con mercados potenciales, características de sus competidores y así como las fortalezas y debilidades de su sector.

Sin la inversión y el espíritu empresarial de los industriales colombianos, no se podrá salir adelante. La empresa privada está generando más del 80% de la actividad económica y más del 90% del empleo. El futuro empresarial que en Colombia se juega todos los días, necesita hoy mucha más iniciativa y reflexión crítica de la clase empresarial y de los líderes políticos.

El nivel de desempleo de 14,5% para marzo de 1998 que registró el DANE produjo gran preocupación y se convirtió en el tema preferido de las campañas políticas. Lo grave, sin embargo es que frente a las perspectivas de desaceleración económica para los próximos meses, el desempleo en lugar de reducirse puede aumentar. (Ver figura 40).

Fuente: DANE
Figura 14. Tasa de desempleo.

Las políticas del nuevo gobierno ofrecen cambios con el fin de disminuir el desempleo en Colombia mediante las siguientes estrategias:

- ◆ Reducción del IVA hasta el 12%.
- ◆ Ajuste fiscal para el problema de la revaluación.
- ◆ Colocación de una política educativa que permita universalizar la educación secundaria y aumentar el porcentaje de colombianos que reciben educación técnica, tecnológica y universitaria. Al incrementar el grado de calificación de la mano de obra, se podrá responder a las necesidades del aparato productivo colombiano.

Se espera que las políticas del nuevo gobierno disminuyan las tasas actuales de desempleo, debido a que este es un factor que repercute en la cantidad de personas con capacidad de compra para los bienes de consumo, en especial los muebles en madera.

6.2.2 Protección ambiental. En gran medida el sector productivo se fundamenta en la diversidad biológica. El principal insumo o fundamento de diferentes actividades provienen de ecosistemas naturales, como la agricultura. La industria maderera colombiana depende directamente de la diversidad biológica y no es solamente el aprovechamiento directo de las más de mil especies nativas que tienen utilidad maderera, sino que constituyen un aprovechamiento de la biodiversidad. Cualquier intento por lograr un manejo sostenible de los bosques naturales depende de la capacidad de mantener el complejo tejido de relaciones ecológicas entre los seres vivos naturales, polinizadores, dispersores de semillas, parásitos, descomponedores, que permiten perpetuar el ecosistema productivo. En este sentido es el conjunto de la biodiversidad, y no solamente las especies hoy comerciables, el que sustenta la industria forestal.

Según el Minambiente, los bosques de la costa que sustentan el 60% de la producción nacional de madera, serán agotados en términos comerciales dentro de veinte años.

Aunque a menudo se señalan las actividades empresariales, especialmente las ganaderas, madereras y agroindustriales, como principales motores de destrucción de los ecosistemas naturales, la realidad es más compleja. Los procesos de deforestación y degradación de ecosistemas naturales son producto de una red compleja de relaciones entre sectores empresariales y campesinos, enmarcado en políticas e iniciativas del estado.

La pérdida de biodiversidad no es un fenómeno donde es sencillo señalar a un culpable en la mayoría de los casos. Existe un complejo de intereses

empresariales, campesinos y burocráticos que conduce a la pérdida irrevocable de la pérdida natural. Sin embargo, es básico aceptar que el sector empresarial tiene una responsabilidad frente a la biodiversidad: de reconocer y minimizar sus impactos negativos, y actuar como agente de cambio para garantizar la preservación del recurso.

La tala indiscriminada de árboles esta controlada actualmente por el ministerio del medio ambiente, a través de oficinas locales distribuidas en todo el país. En la región de bolívar esta representado por Cardique, cuyo objetivo fundamental es velar por la preservación de las especies naturales, por medio del código nacional de Recursos Naturales Renovables y Protección al Medio Ambiente, que se encuentra recopilados en el Decreto **2811 de 1974**.

De igual forma Cardique velará por la conservación del medio ambiente a través del control del cumplimiento de los siguientes decretos:

- ◆ **Decreto 1455 de 1942:** establece que todos los departamentos están en la obligación de tener una riqueza forestal privada, a través de reforestaciones, protección a los bosques, etc.
- ◆ **Decreto 284 de 1946:** establece que todas las empresas dedicadas al sector de la madera, deben dedicar el 1% del presupuesto anual a la conservación del medio ambiente, que la entidad Cardique lo distribuye en viveros, reforestación y vigilancia.
- ◆ **Decreto 1791 de 1996:** establece los pasos a seguir por parte de los proveedores en la solicitud de licencias que lo acrediten como ente que proporciona materia prima (madera) a las empresas que la utilizan como tal, dentro de su proceso de producción.

Cualquier violación de estos decretos por parte de las empresas y proveedores ameritará sanciones, que van desde el pago de multas hasta el cierre de la empresa y retiro de la licencia para los proveedores.

6.3 FUERZAS COMPETITIVAS

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las firmas rivales. Establecer cuales son los competidores importantes no es siempre fácil, pues muchas firmas tienen varias divisiones que compiten en diferentes industrias. Con frecuencia muchas empresas no suministran información sobre sus ventas, además muchas

firmas son de propiedad privada y no publican información financiera alguna o de mercadeo.

Las debilidades de los competidores importantes pueden representar oportunidades externas así como las fortalezas de los competidores peligrosos pueden significar amenazas claves.

De acuerdo con información de la Cámara de Comercio, la superintendencia de sociedades, las propias empresas y la base de datos de poder y dinero se presenta en el cuadro 14 el comportamiento de los líderes en el sector de fabricación de muebles en el período comprendido entre 1995 y 1997. Para tal efecto, se incluye información sobre ventas en los últimos tres años, la cual permite apreciar el dinamismo de cada empresa frente a sus directos competidores.

De las diez empresas líderes a nivel nacional en este sector solo Muebles Bima se constituye como un competidor importante de Dimitrio's Galería, este cuenta con un almacén en la ciudad de Cartagena. Se puede observar que este ocupa el segundo lugar entre las empresas líderes en el sector de la fabricación de muebles a nivel nacional, esto significa que es un competidor con gran imagen y prestigio a nivel nacional.

Según información obtenida de la Cámara de Comercio, en el sector de fabricación y comercialización de muebles en la ciudad de Cartagena, existen 58 empresas que se consideran competencia de Dimitrio's Galería, de los cuales un 30% comercializan también electrodomésticos y un 12% se dedican a la fabricación.

Cuadro 14. Líderes en el sector de la fabricación de muebles en Colombia.

		VENTAS		
		(Mill. \$)		
		1997	1996	1995
1	Multiproyectos	17.083	15.520	12.176
2	Muebles Bima	12.718	12.021	9.470
3	Industrias Spring	9.331	7.672	6.374
4	Industrias Cruz Hnos	4.972	4.886	3.773

5	Muebles El Cid	4.903	3.572	3.050
6	Empresa Rigueti	4.556	4.332	5.327
7	Manufacturas Muñoz	4.440	4.120	n.d.
8	Knoll Muebles	4.148	3.419	1.782
9	Sistemas Modulares	3.553	4.231	2.836
10	Artefactos América	3.255	3.103	2.149
TOTAL		68.959	58.756	46.937

Fuente: Revista Poder y Dinero. 1998.

De acuerdo a las encuestas realizadas, se pudo establecer los almacenes que se constituyen como competidores en la línea de muebles de hogar y el posicionamiento de estos en el mercado (Ver Figura 41). Para línea de oficina se han identificado los competidores que se muestran en la Figura 42, de estos algunos están constituidos como comercializadores y otros sólo son fabricantes.

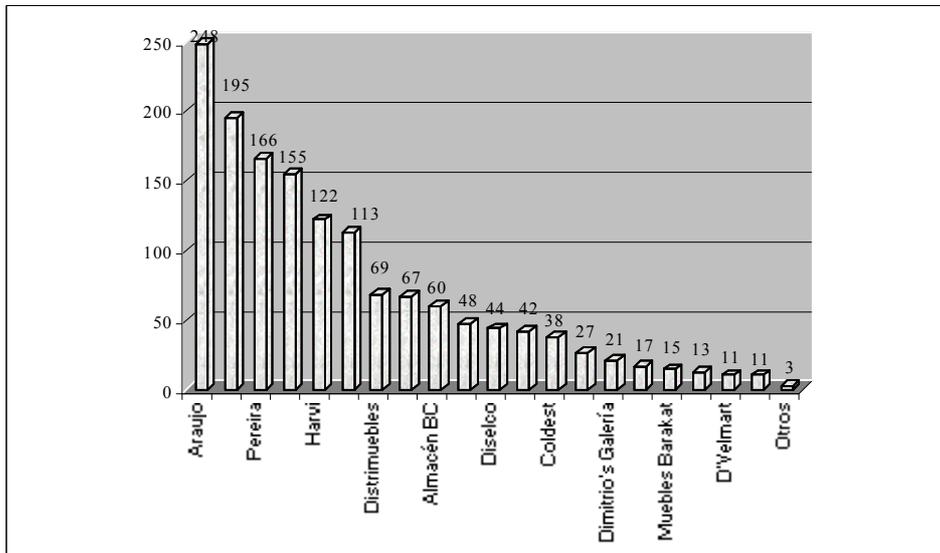


Figura 41. Competidores importantes de Dimitrio's Galería Ltda de la línea de hogar.

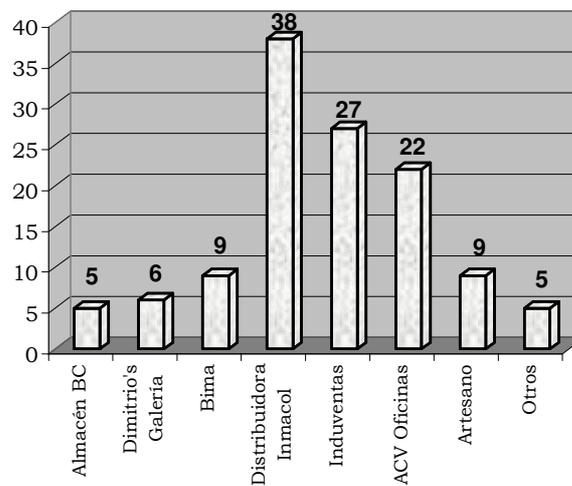


Figura 42. Competidores importantes de Dimitrio's Galería Ltda de la línea de oficina.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas se estudiarán las características de los competidores más importantes, así como también se identificarán sus debilidades y fortalezas.

◆ **ARAUJO**

Actividad económica : Comercialización de muebles para el hogar y electrodomésticos.
 Años de existencia : 55
 Número de sucursales : 2
 Ubicación : La matuna, Santa Lucía.
 Publicidad : En radio, prensa y en el directorio telefónico tiene una página completa a color.
 Formas de pago : Contado, tarjeta de crédito, crédito sin cuota inicial hasta 24 meses.
 Horarios de atención : 8:00 am a 6:30 pm jornada continua sábado. 8:30 am a 1:00 pm
 Material de los muebles: Madera Cedro y Roble, PVC.
 Color de los muebles : Tintilla mate vino tinto, tintilla mate café.

◆ **MUEBLES JAMAR**

Actividad económica : Comercialización de muebles para el hogar.
 Años de existencia : 8 años
 Número de sucursales : 3
 Ubicación : Calle Larga, Ave. Pedro de Heredia, Torices.
 Publicidad : En radio, prensa y televisión.
 Formas de pago : Contado, tarjeta de crédito, crédito con cuota inicial desde \$ 20.000 hasta 24 meses
 Horarios de atención : 8:00 am a 6:30 pm jornada continua sábado 8:30 am a 4:00 pm
 Material de los muebles : Madera y metal
 Color de los muebles : Natural, tintilla miel, tintilla brillante vino tinto, tintilla mate vino tinto.

◆ **ALMACENES PEREIRA**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y electrodomésticos.
 Años de existencia: 45 años
 Número de sucursales: 3
 Ubicación: La matuna, Los Ejecutivos, Santa Lucía.
 Publicidad: En radio coloca publicidad permanentemente y en la prensa es periódica.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 12 meses pagando la primera letra.
 Horarios de atención: 8:00 am a 6:30 pm jornada continua
 sábados 8:30 am a 1:00 pm
 Material de los muebles: Madera Cedro y Roble, PVC.
 Color de los muebles : Tintilla mate vino tinto, Tintilla mate café.

◆ **CASA SUCCAR**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar, oficina y electrodomésticos.
 Años de existencia: 25 años.
 Número de sucursales: 2
 Ubicación: Centro, Los Alpes.
 Publicidad: En radio coloca publicidad permanentemente y en la prensa es periódica.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, libranzas, crédito con 20% de cuota inicial hasta 24 meses.
 Horarios de atención: 8:00 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 6:45 pm
 sábado 8:00 am a 2:00 pm
 Material de los muebles: Madera Roble, madera Cedro y PVC.
 Color de los muebles: Natural, tintilla brillante vino tinto, tintilla mate vino tinto.

◆ **HARVI**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y artículos decorativos a nivel nacional e internacional.
 Años de existencia: 21 años.
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Calle Larga.

Publicidad: En la prensa.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito con cuota inicial del 40% del valor de la mercancía con un plazo de pago de doce meses.
 Horarios de atención: Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 12:30 p.m. y 2:30 p.m. a 6:00 p.m. Sábado 9:00 a.m. a 3:00 p.m.
 Material de los muebles: Madera cedro, madera, aglomerados, derivados de la madera (tablex, madecor), PVC.
 Color de los muebles: Natural, tintilla mate vino tinto, tintilla mate café, tonos crudos.

◆ **BIMA**

Actividad económica: Comercialización de muebles y accesorios para el hogar y la oficina.
 Años de existencia: 14 años
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Calle del Arsenal.
 Publicidad: Prensa, pasacalles.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito Bima y otras, crédito hasta 24 mese a través del banco del pacifico.
 Horarios de atención: 9:00 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 7:00 pm
 sábados 9:00 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 6:00pm
 Material de los muebles: Madera, metal de colores variados.
 Color de los muebles : Natural

◆ **DISTRIMUEBLES**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y electrodomésticos.
 Años de existencia: 30 años
 Número de sucursales: 2
 Ubicación: Calle de la Moneda, Av. Venezuela.
 Publicidad: En radio.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 24 meses.
 Horarios de atención: Lunes a viernes: 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y 2:30 p.m. a 30 p.m. Sábado: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.
 Material de los muebles: Madera cedro, PVC.
 Color de los muebles: Tintilla mate vino tinto.

◆ **FEGALI**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar.
 Años de existencia: 25 años.
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Calle larga.
 Publicidad: Ninguna.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito y cheques personales
 Horarios de atención: 8:00 am a 12:00 pm y 2:30 pm a 6:00 pm
 sábados 8:30 am a 2:00 pm
 Material de los muebles: Madera Guayacán, Roble y cedro.
 Color de los muebles: Tintilla mate vino tinto, natural, tintilla brillante vino tinto.

◆ **ALMACÉN BC**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y la oficina, electrodomésticos y artículos para damas, caballeros y niños.
 Años de existencia: 17 años.
 Número de sucursales: 3
 Ubicación: Bocagrande, Ave. Pedro de Heredia y Bosque.
 Publicidad: Murales en diferentes barrios de la ciudad, Catálogos.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 24 meses, libranzas.
 Horarios de atención: 8:00 am a 12:30 pm. 2:30 pm a 6:00 pm
 Sábados: 8:30 am a 2:00 pm
 Material de los muebles: Madera Cedro, Roble, PVC, Metálicos.
 Color de los muebles: Tintilla mate vino tinto, tintilla brillante vino tinto, tintilla mate café, tintilla miel.

◆ **ARTESANO**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y la oficina.
 Años de existencia: 8 años
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Calle del Arsenal.
 Publicidad: En revistas.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, créditos hasta 12 meses
 Horarios de atención: 8:30 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 6:30 pm
 sábado 8:30 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 6:30 pm
 Material de los muebles: Madera maciza cedro
 Color de los muebles : Natural, Tintilla mate café.

◆ **DISELCO**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y electrodomésticos.
 Años de existencia: 25 años
 Número de sucursales: 2
 Ubicación: La Matuna, Paseo de la Castellana
 Publicidad: En radio.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 24 meses.
 Horarios de atención: 8:00 am a 12:00 pm . 2:00 pm a 6:00 pm
 Sábados 8:00 am a 1:00 pm).
 Material de los muebles: Madera Cedro, Roble, PVC.
 Color de los muebles: Tintilla mate vino tinto, tintilla miel, natural.

◆ **DECORMUEBLES**

Actividad económica: Comercialización de muebles y accesorios para el hogar.
 Años de existencia: 30 años
 Número de sucursales: 2
 Ubicación: Laguito, Multicentro La Plazuela.
 Publicidad: Volantes, participación en la feria del hogar.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito,

Horarios de atención: 9:00 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 7:00 pm
sábado 9:30 am a 1:00 pm
Material de los muebles: Madera Cedro, Palo de Rosa, PVC.
Color de los muebles: Tintilla mate vino tinto, tintilla mate café, tintilla
brillante vino tinto, tintilla brillante café.

◆ COLDEST

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y electrodomésticos.
Años de existencia: 34 años
Número de sucursales: 2
Ubicación: Centro, Bosque.
Publicidad: Radio.
Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 18 meses.
Horarios de atención: Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y 2:00 p.m. a 6:00 p.m. Sábado: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.
Material de los muebles: Madera cedro, PVC.
Color de los muebles : Tintilla mate vino tinto.

◆ DE TODO PARA EL HOGAR

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y electrodomésticos.
Años de existencia: 11 años
Número de sucursales: 3
Ubicación: Plazoleta de Telecom, Av. Venezuela, Santa Lucía.
Publicidad: En radio
Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 12 meses.
Horarios de atención: Lunes a Viernes: 7:30 a.m. a 6:30 p.m.
Sábado: 7:30 a.m. a 2:30 p.m.
Material de los muebles:
Madera cedro, PVC.
Color de los muebles : Tintilla brillante vino tinto.

◆ ESPLENDOR

Actividad económica: Comercialización de muebles y adornos para el hogar.
 Años de existencia: 5 años
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Calle Larga
 Publicidad: Prensa.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 36 meses.
 Horarios de atención: Lunes a viernes: 8:30 a.m. a 6:30 p.m.
 Sábado: 8:30 a.m. a 6:00 p.m.
 Material de los muebles :Madera
 Color de los muebles: Tintilla mate vino tinto.

◆ **MUEBLES BARAKAT**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar.
 Años de existencia: 10 años
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Calle Larga.
 Publicidad: Ninguna
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito 12 meses
 Horarios de atención: 8:30 am a 6:30 pm jornada continua
 sábados 8:30 am a 6:00 pm jornada continua
 Material de los muebles: Madera
 Color de los muebles: Tintilla

◆ **BAMBUTEX**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar.
 Años de existencia: 4 años.
 Número de sucursales: 2
 Ubicación: Ave. Pedro de Heredia, Pie de la Popa.
 Publicidad: En radio y colocación de pasacalles.
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 18 meses
 Horarios de atención: Lunes a viernes: 8:00 a.m. a 6:30 p.m.
 Sábado: 8:00 a.m. a 6:00 p.m.

Material de los muebles : Rattán, Bambú, Madera
 Color de los muebles: Natural, Tintilla brillante vino tinto,

◆ **D'VELMARTZ**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar.
 Años de existencia: 3 años
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Calle Larga.
 Publicidad: En radio
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito hasta 10 meses con cuota inicial del 30%
 Horarios de atención: 8:00 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 6:30 pm
 sábados 8:00 am a 2:30 pm
 Material de los muebles: Madera cedro,
 Color de los muebles: Tintilla mate vino tinto

◆ **MUEBLES ARTIC**

Actividad económica: Comercialización de muebles para el hogar y electrodomésticos.
 Años de existencia: 35 años
 Número de sucursales: 1
 Ubicación: Centro cille del gobernador
 Publicidad: Ninguna
 Formas de pago: Contado, tarjeta de crédito, crédito con cuota inicial del 15% hasta 24 meses
 Horarios de atención: 8:30 am a 12:30 pm y 2:30 pm a 6:30 pm
 sábado 8:30 am a 12:30 pm
 Material de los muebles: Madera, metal.
 Color de los muebles: Tintilla brillante café, tintilla brillante vino tinto.

◆ **DISTRIBUIDORA INMACOL**

Actividad económica:	Fabricación y comercialización de muebles para la oficina y el hogar.
Años de existencia:	27 años
Número de sucursales:	1
Ubicación:	Manga, Turbaco
Publicidad:	Catálogos y vallas publicitarias.
Formas de pago:	Contado, tarjeta de crédito, plazos hasta 30 y 45 días para distribuidores
Horarios de atención:	Lunes a viernes: 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00pm a 6:00 pm Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
Material de los muebles:	Madera Roble y Cedro.
Color de los muebles :	Natural, Tintilla miel brillante, Tintilla brillante vino tinto, Tintilla maté café, Tintilla brillante café

◆ **INDUVENTAS**

Actividad económica:	Fabricación y comercialización de muebles para la oficina y el hogar.
Años de existencia:	15 años
Número de sucursales:	1
Ubicación:	Turbaco
Publicidad:	Prensa, vallas publicitarias.
Formas de pago:	Contado directamente al consumidor, crédito a 30 y 45 días para distribuidores.
Horarios de atención:	Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 5:30 p.m. Sábado: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.
Material de los muebles:	Madera Roble y Guayacán.
Color de los muebles:	Natural, Tintilla brillante vino tinto, Tintilla maté café, Tintilla brillante café

◆ **ACV**

Actividad económica:	Fabricación y comercialización de muebles para la oficina.
Años de existencia:	25 años
Número de sucursales:	2
Ubicación:	Manga, Ceballos
Publicidad:	Ninguna
Formas de pago:	Contado, tarjeta de crédito y cheques a 30 días.

Horarios de atención: Lunes a viernes: 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00pm a 6:00 pm Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
 Material de los muebles: Madera Roble.
 Color de los muebles: Natural, Tintilla brillante café.

◆ MUEBLES DEL CARIBE

Actividad económica: Fabricación y comercialización de muebles para el hogar y la oficina.
 Años de existencia: 40 años
 Número de sucursales: 2
 Ubicación: Manga, Ceballos
 Publicidad: Ninguna
 Formas de pago: Contado directamente al consumidor, Crédito a 30 y 45 días a distribuidores.
 Horarios de atención: Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 12:00 pm y 2:00 p.m. a 6:00 p.m. Sábados: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.
 Material de los muebles : Madera Cedro y Roble.
 Color de los muebles : Tintilla mate café, Tintilla mate vino tinto, Tintilla brillante vino tinto.

En la tabla 6 se muestran aquellos servicios con los que las personas al momento de visitar los almacenes de muebles en la ciudad de Cartagena se han encontrado insatisfechos, algunos de estos resultados podrían ser aprovechados por Dimitrio's Galería Ltda para convertirlo en fortaleza y así ganar una ventaja sobre sus competidores.

Tabla 6. Servicios con los que las personas encuestadas se encuentran insatisfechos.

	ARAUJO	MUEBLES JAMAR	PEREIRA	CASA SUCCAR	HARVI	BIMA	DISTRIMUEBLES	FEGALI	DISELCO	ARTESANO	ALMACÉN BC
Formas de pago	23%	10%	0%	17%	19%	0%	9%	6%	35%	17%	0%
Plazo de entrega	11%	5%	0%	13%	13%	0%	4%	9%	0%	11%	3%
Financiación	16%	10%	0%	17%	19%	15%	17%	28%	5%	22%	0%

Atención al cliente	23%	28%	0%	17%	13%	12%	22%	19%	30%	0%	5%
Horarios de atención	6%	7%	0%	7%	10%	10%	4%	9%	0%	11%	6%
Adaptación del mobiliario	3%	5%	0%	7%	0%	16%	9%	6%	5%	0%	10%
Calidad de los productos	8%	19%	1%	4%	10%	19%	13%	13%	10%	6%	0%
Variedad	6%	7%	0%	4%	3%	28%	17%	6%	0%	22%	0%
Instalaciones	4%	10%	0%	13%	13%	0%	4%	3%	15%	11%	0%

6.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS

Las innovaciones tecnológicas revolucionarias traen consecuencias dramáticas en las organizaciones. Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización. Los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoletos los productos y servicios existentes.

Los desarrollos tecnológicos no afectan en igual forma a todos los sectores de la economía. Las estrategias de industrias afectadas por rápidos cambios tecnológicos deben estar especialmente alertas a las oportunidades y amenazas tecnológicas que pudieren surgir.

En Dimitrio's Galería se utiliza una maquinaria de funcionamiento eléctrico y semiautomático, esta requiere del manejo de mano de obra calificada.

El tipo de maquinaria utilizada se puede adquirir dentro del país, lo que facilita su adquisición y mantenimiento.

La maquinaria utilizada en el proceso productivo de Dimitrio's Galería Ltda. Es la siguiente:

- ◆ Moto sierra radial: de 40cm de diámetro ubicada en el centro de la mesa y es impulsada por un motor eléctrico.
- ◆ Canteadora: consta de rodillos de cuchillas de 12pulg. de ancho.

- ◆ Sierra circular: de 30cm de diámetro ubicada en una mesa especial y es impulsada por un motor eléctrico.
- ◆ Cepillo: Posee un motor de 3HP, MF, 220 voltios, capacidad de cepillado 15"x6"; profundidad de corte ¼".
- ◆ Sierra radial: consta de un árbol fundido en Hierro, motor inclinable, guías con escala milimétrica y guardas de seguridad.
- ◆ Sierra sin fin: consta de una sierra vertical de 3mt de longitud la cual está apoyada en dos poleas internas, es impulsada por un motor eléctrico.
- ◆ Máquina pulidora: 110 voltios, consta de una banda lijadora de 3mt de largo y es impulsada por un motor eléctrico.
- ◆ Pistola neumáticas: diseñadas para grapas y clavos de 1" y 1½" de espesor. Es impulsada por un compresor.
- ◆ Lijadoras orbitales: con diámetro de 10cm, impulsado por un motor eléctrico.
- ◆ Torno.

En resumen se puede observar que el tipo de maquinaria con que cuenta la empresa es convencional.

En la actualidad en el mercado se ofrecen máquinas multifuncionales automatizadas, en las que se pueden programar electrónicamente los cortes longitudinales y transversales, así como también realizar molduras y cepillados simultáneamente, entre otras operaciones.

El láser esta siendo utilizado para la fabricación de mesas, charoles, porta vasos, bandejas, decoración de muebles y marcación o pirograbado, debido a que permite determinar el ancho y la profundidad del grabado. Una de las ventajas del láser es que no hay desperdicios del material ni posibilidad de error en el corte, existe una mayor eficiencia debido a que no hay proceso posterior de ajuste o pulimento, además no hay limitación en las figuras de corte, pueden ser ángulos agudos o puntas redondeadas. Se cortan toda clase de maderas, secas o húmedas. Otra importante aplicación del láser, corresponde al diseño de herramientas para ayudar al trazado y manipulación de la madera, como el corte de plantillas en acero o maderas, que van a servir de guías en el corte de la madera o en el ensamble del mueble.

El computador, herramienta del siglo XX, entra definitivamente y en forma activa a participar en el desarrollo industrial del mueble y la madera a través de la utilización de la multimedia en la fábrica. Al cliente se le ofrece la posibilidad de crear el diseño de los productos que requieren a través de imágenes en el computador, con el fin de adecuar las dimensiones de sus diseños a los espacios disponibles y de esta manera mostrar una visión real del producto final.

En la actualidad Dimitrio's Galería no posee la solidez financiera así como una cobertura en el mercado para hacer uso de tan avanzada tecnología, la actual tecnología que tiene instalada la empresa le permite ofrecer variados diseños acordes con su mercado meta.

6.5 FUERZAS SOCIO-CULTURALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS.

Una organización debe identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales puedan tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes con el propósito de mantener su crecimiento y rentabilidad. Organizaciones grandes o pequeñas, con o sin ánimo de lucro en todos los campos de la industria, se ven tambalear o amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen de cambios en las variables sociales, culturales, geográficas y demográficas.

6.5.1 Ingreso por persona. Los ingresos de las personas son una variable importante al momento de fijar los precios y formas de pago. La Figura 43 muestra que los ingresos de los consumidores se encuentran principalmente entre \$203.826 y \$1'222.956 presentando un mayor porcentaje aquellos que tienen ingresos entre \$407.653 y \$815.304. Esto se constituye en una oportunidad para Dimitrio's Galería debido a que el

mercado meta está conformado por personas con ingresos superiores a \$407.653.

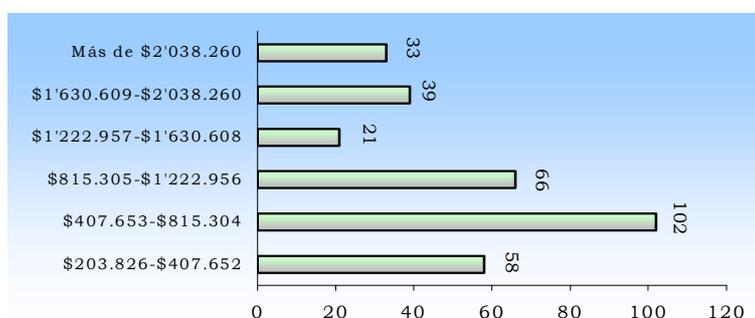


Figura 43. Niveles de ingreso disponible.

6.5.2 Ubicación de empresas manufactureras y comercializadoras. De las empresas comercializadoras de muebles todos poseen puntos de venta ubicados en el Centro y/o Matuna, a excepción del Almacén BC y Bambutex que tienen su almacén principal en la Avenida Pedro de Heredia, sector de gran flujo de personas (ver Cuadro 15).

La ubicación de Dimitrio's Galería no le favorece para comercializar sus productos, por lo tanto está en desventaja con respecto a su competencia ya que estos se encuentran en sectores que son transitados diariamente por el mercado cartagenero a diferencia del sector de Turbaco que es solo frecuentado ocasionalmente por personas radicadas en la ciudad de Cartagena.

Las empresas manufactureras de muebles de hogar y oficina (ver cuadro 16) se encuentran localizadas en zonas adecuadas para este tipo de actividad, algunas de ellas cuentan con puntos de venta en sectores cercanos al centro de la ciudad.

Cuadro 15. Ubicación de las empresas comercializadoras de muebles.

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	UBICACIÓN
Araujo	La matuna, Sta. Lucía
Muebles Jamar	Clle. Larga, Ave. Pedro de Heredia, Torices
Pereira	La matuna, ejecutivos, Sta. Lucía
Casa Succar	Centro, los Alpes
Harvi	Calle larga
Bima	Calle del Arsenal
Distrimuebles	Calle de la Moneda, Av. Venezuela
Fegali	Calle Larga
Almacén BC	Av. Pedro de Heredia, bocagrande y Bosque.
Artetano	Calle del Arsenal
Diselco	Matuna, Av. Pedro de Heredia (Paseo de la Castellana)
Decormuebles	Laquito, Santa Lucía (Multicentro La Plazuela).
Coldest	Centro, Bosque.
De Todo Para el Hogar	Matuna, Av. Venezuela, Santa Lucía
Esplendor	Calle Larga

Barakat	Calle Larga
Bambutex	Av. Pedro de Heredia, Pie de la Popa
D'Veilmartz	Calle Larga
Artic	Centro

Cuadro 16. Ubicación de las empresas manufactureras y comercializadoras de muebles.

EMPRESA MANUFACTURERAS Y COMERCIALIZADORAS	UBICACIÓN
Distribuidora Inmacol	Manga, Turbaco
Induventas	Turbaco
ACV Oficinas	Manga, Ceballos
Muebles del Caribe	Manga, Ceballos

Con base en la información obtenida de las encuestas realizadas (ver Figura 44) los consumidores prefieren dirigirse al Centro y sectores aledaños como Matuna, Calle Larga, Calle del Arsenal lo cual muestra que son las zonas donde se encuentran ubicados la mayoría de los almacenes que se encuentran en la misma categoría de calidad que ofrece Dimitrio's Galería. En menor proporción los consumidores se desplazan a la Avenida Pedro de Heredia y Sector Santa Lucía donde se encuentran ubicados sucursales de algunos almacenes que tienen puntos de venta en el centro de la ciudad.

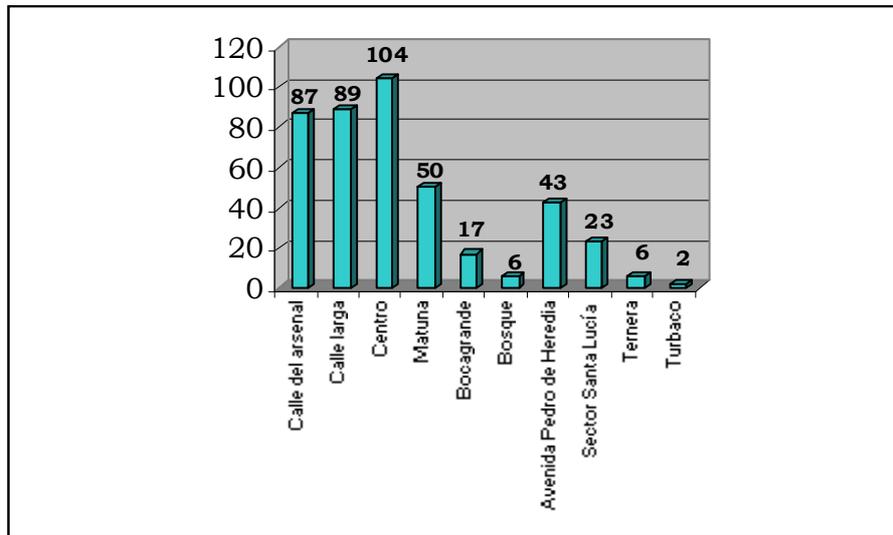


Figura 44. Sectores de la ciudad a donde se dirigen los consumidores para comprar muebles.

6.5.3 Hábitos de compra. Los horarios más utilizados (ver Figura 45) por los consumidores para realizar sus compras de muebles son los sábados, le sigue en su orden los días de lunes a viernes en las horas de la mañana. El horario que tiene establecido Dimitrio's Galería para atender a sus clientes es acorde a los hábitos de compra de estos.

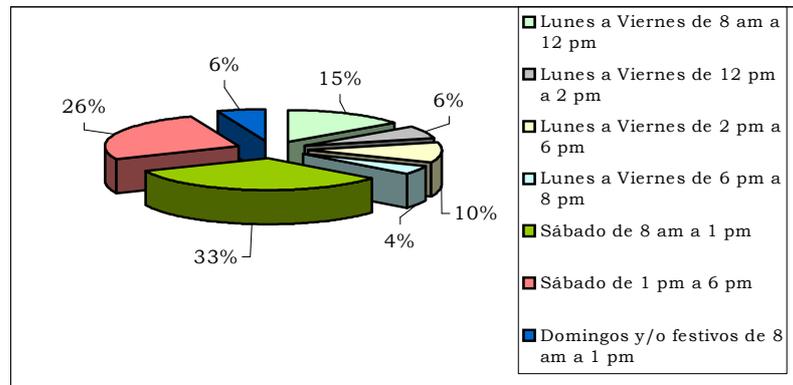


Figura 45. Horarios utilizados por los consumidores

Con frecuencia las personas sufren la influencia de grupos de referencia para dar formas a las actitudes o el comportamiento, para el caso de los compradores de muebles según las encuestas realizadas se puede ver en la Figura 46, que las personas se ven altamente influenciada por la familia y el grupo de amigos.

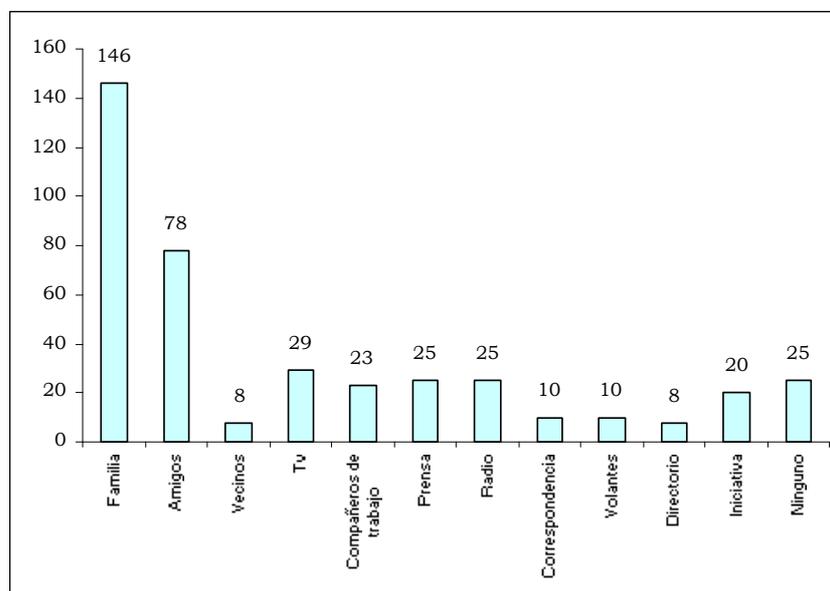


Figura 46. Fuentes de información que influyen en los consumidores.

La publicidad en radio, prensa, volantes, televisión y el directorio son medios masivos que también afectan a los compradores pero de manera indirecta, la Figura 46 refleja la influencia de estos.

6.5.4 Actitudes hacia el servicio al cliente De acuerdo a los resultados de las encuestas (ver figura 47), la calidad es el beneficio que en primer lugar esperan los consumidores al momento de adquirir un mueble, así como también comodidad, precio y diseños originales constituyen el paquete de beneficios que un cliente espera de estos productos.

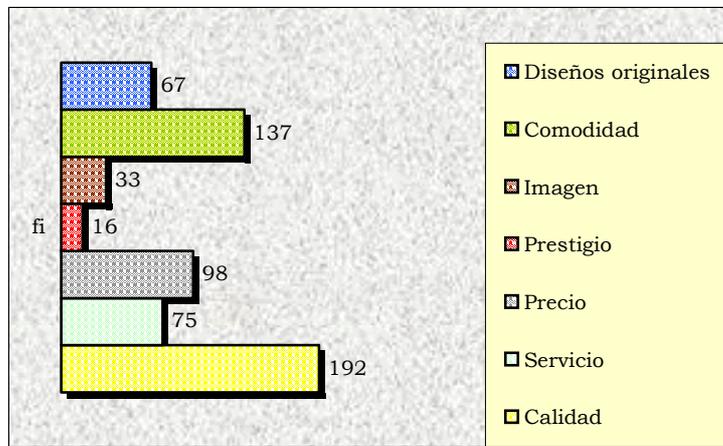


Figura 47. Beneficios que esperan obtener los clientes con este tipo de productos.

Dimitrio's Galería deberá ganar la confianza de sus clientes a través de un buen servicio, aprovechando la fortaleza de brindar a sus clientes productos que responden a sus expectativas o necesidades, para que este pueda utilizarlo, disfrutarlo y recibir atención antes, durante y después de su uso. La figura 15 muestra la ecuación fundamental del servicio al cliente y los resultados que se pueden lograr con la aplicación de estos.

LA ECUACIÓN FUNDAMENTAL

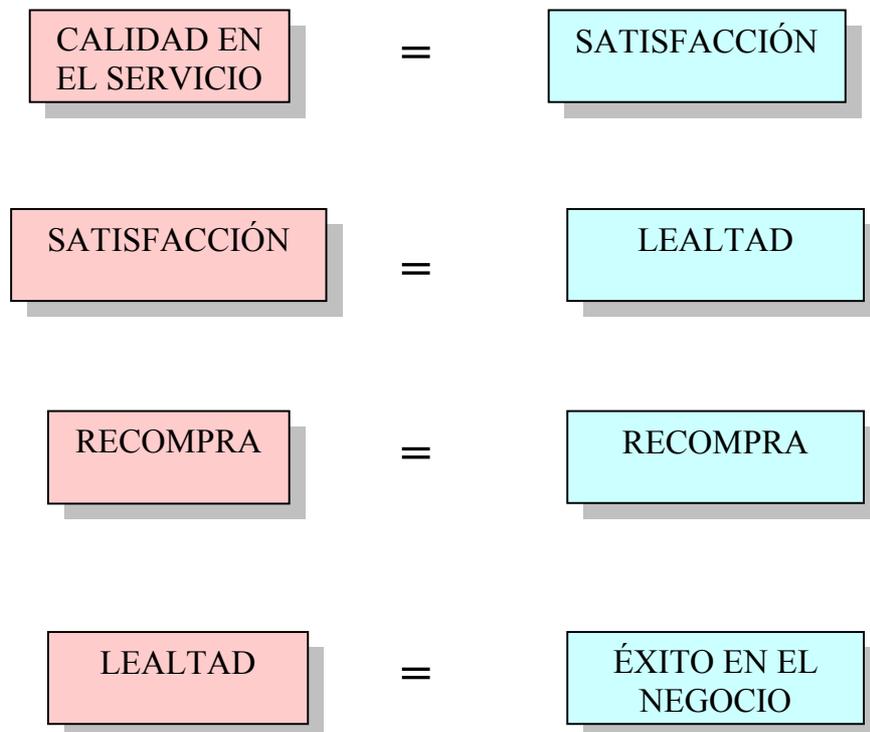


Figura 48. Ecuación fundamental de servicio al cliente.

De acuerdo a información extraída de la revista Dinero, edición No. 63 los consumidores están aprendiendo a defender sus derechos. Una muestra de ello son las quejas por fallas de servicios que se gestionan en la oficina de Protección al Consumidor de la Superintendencia de Industria y Comercio.

De 1.000 solicitudes de investigación que se presentaron en 1.996 se pasó a 2.000 solicitudes en 1997. En los cuatro primeros meses de 1.998 ya van 673 quejas. La gente tiene mayor conocimiento hoy de los derechos que tiene cuando compra un producto y de las acciones que debe tomar para hacerlas cumplir.

6.6 OPORTUNIDADES DE DIMITRIO´S GALERÍA LTDA

- La industria de la madera mostró un crecimiento a nivel nacional del 38%.
- Reducción del riesgo de este sector de 6.3. a 6.
- Apoyo financiero del IFI a la pequeña y mediana empresa.
- Apoyo de la cámara de comercio (SICME).
- Programas gratuitos de capacitación por el SENA.
- Ritmo creciente de las exportaciones.
- Políticas del nuevo gobierno para la reducción del desempleo.
- Pocos competidores ofreciendo adaptación del mobiliario a los requerimientos de los consumidores.
- Tendencia de los consumidores a comprar en el lapso de un año alcobas, salas y comedores.
- Tendencias de las empresas a comprar en el lapso de un año escritorios, mesa para computadora, silla de recibo y archivador.
- Cultura del servicio al cliente.
- Creciente oferta de egresados universitarios y tecnólogos en áreas administrativas y productivas.
- El mueble es un bien de consumo necesario utilizado para poder vivir dentro de condiciones normales.

6.7 AMENAZAS DE DIMITRIO´S GALERÍA LTDA.

- Disminución de la generación del empleo.
- Aumento de las tasas de interés.
- Segundo porcentaje más alto de riesgo.
- Bajos niveles de modernización tecnológica.
- Suspensión temporal de los préstamos bancarios.
- Gran volumen de importaciones de muebles en el departamento de Bolívar.
- Control del minambiente para la tala de arboles.
- Utilización de publicidad por parte de los competidores importantes.
- Flexibilidad de los sistemas de pagos ofrecidos por la competencia.
- Agotamiento de los bosques que sustentan el 60% de la producción nacional de madera.
- Utilización del cedro en los muebles de madera ofrecidos por los almacenes de la ciudad.
- Dimitrio´s Galería Ltda. es el competidor más débil de su competencia.

7. PREDICCIÓN DE LAS VARIABLES AMBIENTALES CLAVES

Las predicciones son presunciones cultas sobre tendencias y eventos futuros. Predecir es una actividad muy compleja, debido a la variedad de factores interrelacionados que influyen en ella, como son los cambios en la situación política, las innovaciones tecnológicas, los cambios culturales, los nuevos productos, etc. Se trata de una actividad que en algunas ocasiones es necesario basarse en predicciones ambientales publicadas para identificar de manera efectiva las oportunidades y amenazas claves.

Cuando no hay disponibilidad de predicciones impresas de variables internas o externas claves, las organizaciones se ven obligadas a desarrollar sus propias predicciones.

Las herramientas para la predicción se pueden clasificar en dos grupos: técnicas cuantitativas y cualitativas. Entre los tipos básicos de técnicas cuantitativas de predicción que se utilizaron están las regresiones y la extrapolación de tendencias. El juicio de ejecutivos expertos es un enfoque cualitativo básico que se empleó para la predicción de condiciones ambientales.

7.1 PROYECCIONES ECONÓMICAS

A pesar de la recesión que ha sufrido Colombia la firma ING Baringe ha divulgado las proyecciones económicas para los principales países de América Latina en 1998. Según esta compañía (ver cuadro 17), después de dos años de un crecimiento sustancial inferior al promedio de la región, en 1998 la economía colombiana volverá a crecer a una tasa cercana a la de sus socios. Sin embargo, la inflación seguirá siendo una de las mayores de la zona.

Cuadro 17. Proyecciones macroeconómicas de Latinoamérica 1998.

PROYECCIONES MACROECONÓMICAS			
PAÍS	CRECIMIENTO PIB (%)	INFLACIÓN (%)	DEVALUACIÓN FRENTE AL DÓLAR (%)
Argentina	5,10	0,8	0,0
Brasil	1,2	3,5	7,6
Colombia	4,8	17,5	13,0
Chile	6,5	4,8	0,2
México	5,5	13,06	7,5
Perú	4,5	7,0	6,6
Venezuela	5,7	25,0	7,9

Fuente: ING BARINGE.

7.2 EXPORTACIONES-IMPORTACIONES

Al utilizar el método de análisis de regresión lineal y extrapolación de tendencias para predecir el comportamiento de estas variables se puede observar (ver Figura 49) que en los próximos años el crecimiento de las exportaciones e importaciones marcarán una gran oportunidad y amenaza respectivamente para Dimitrió's Galería Ltda debido al incremento de estos factores.

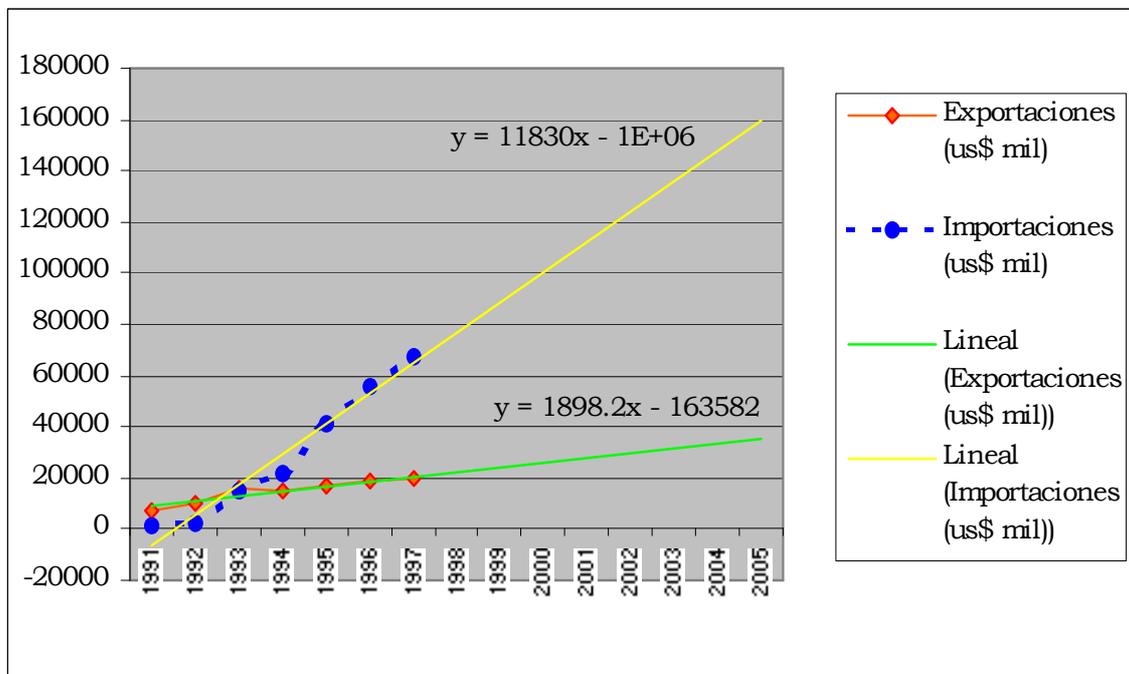


Figura 49. Predicción de las exportaciones e importaciones

7.3 VENTAS

De acuerdo al comportamiento registrado por las ventas en el último año se utilizó el método de regresión lineal para predecir las tendencias en los próximos periodos (Ver Figura 50) y dio como resultado un incremento favorable lo cual augura una época de grandes posibilidades de reactivación económica de la empresa.

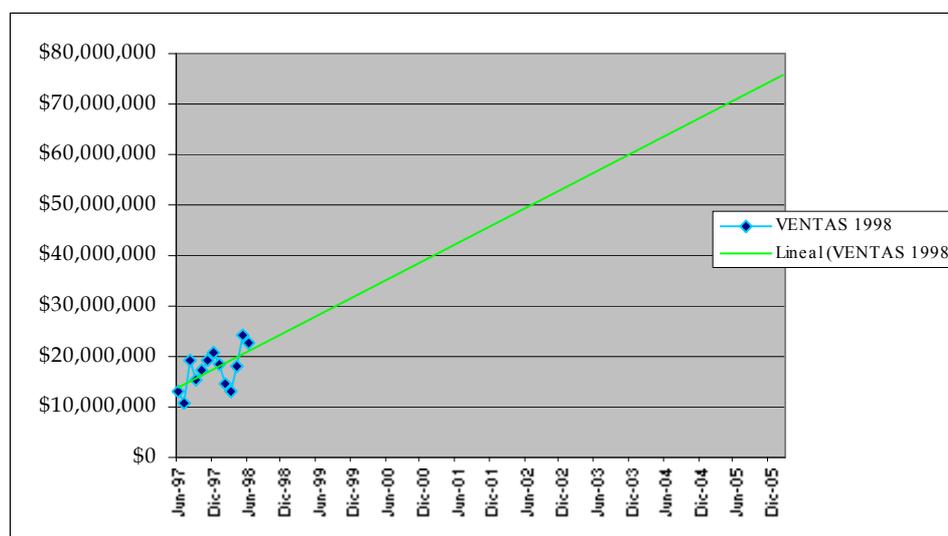


Figura 50. Predicción de las ventas de Dimitrio's Galería Ltda.

7.4 MUEBLES QUE LOS CONSUMIDORES TIENEN PRESUPUESTADO CAMBIAR EN EL LAPSO DE UN AÑO.

Tomando como base los resultados de las encuestas realizadas a clientes, los consumidores presentan una tendencia a comprar en una mayor proporción los muebles de sala, comedor y alcobas (ver Figura 51). Se

deberá utilizar un método de pronósticos¹ que le permita a la empresa con detalle la producción de acuerdo a las ventas.

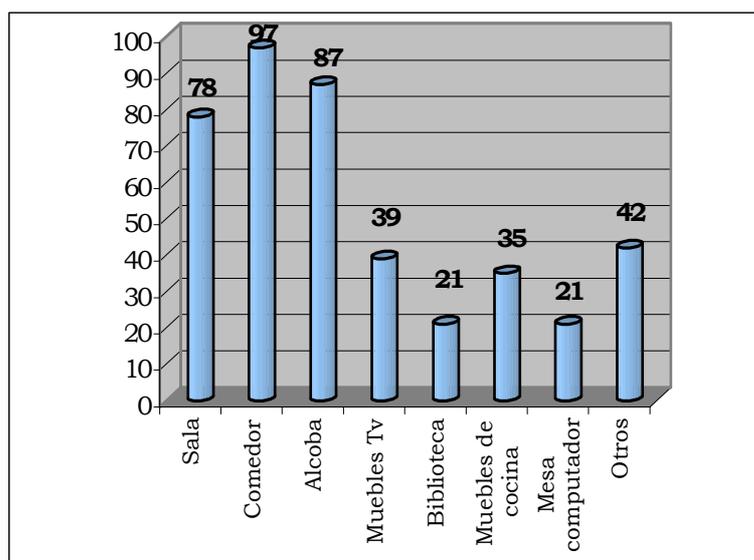


Figura 51. Muebles de hogar que tienen los consumidores presupuestado cambiar en el lapso de un año.

La Figura 52 muestra claramente que los muebles de oficina que tienen presupuestados cambiar las empresas en una mayor proporción son: escritorios, mesa para computador, silla de recibo y archivador. Esta información acompañada de un método de pronósticos puede ser utilizada como guía para establecer los productos que debe fabricar la empresa en mayor volumen.

¹ Métodos de pronósticos tratado en el capítulo 19.

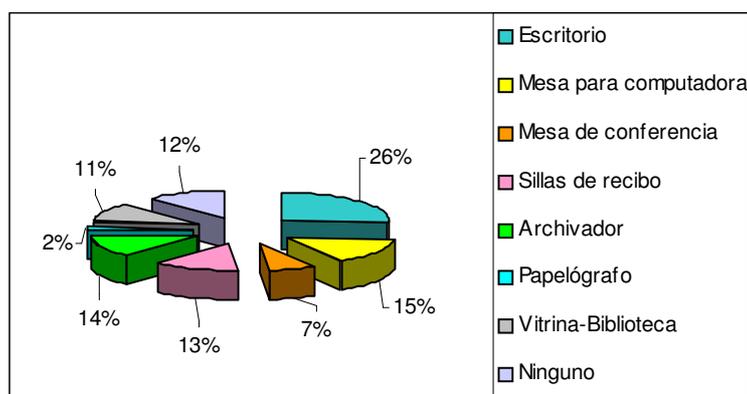


Figura 52. Muebles de oficina que los consumidores tienen presupuestado cambiar.

7.5 SERVICIO

Hoy en Colombia la cultura del servicio se preocupa por la satisfacción del cliente, por esta razón se hace necesario crear estrategias no sólo para generar satisfacción, sino también para enamorar y sorprender al cliente ya que existen clientes satisfechos pero infieles.

La cultura del servicio se va a imponer, aunque represente traumas a quienes no le presten atención. Una vez comience a formar parte del panorama empresarial del país habría que buscar la excelencia operacional y de productos, así como crear estrategias y mecanismos que permitan superar la rutina en la relación, porque al cliente le gusta innovar.

La cultura del servicio comienza a abrirse paso en Colombia como resultado de la competencia y de un consumidor más exigente. Las empresas deberían pensar en función del cliente. El costo de no hacerlo puede dejar al cliente en manos de la competencia.

8. ENTRADA DE DATOS

8.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

La matriz de evaluación de factor interno resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas y producción. Esta

suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa.

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno.

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

El resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2,5 indican que la organización posee una fuerte posición interna, los menores de 2,5 muestra una organización con debilidades internas. El número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

De acuerdo a las debilidades y fortalezas observadas en Dimitrio's Galería se ha obtenido la siguiente matriz de evaluación de factor interno:

Cuadro 18. Matriz de evaluación de factor interno

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACIÓN
No cuentan con misión, visión y objetivos claros para enfrentar el futuro	0.026	1	0.026
La estructura organizativa actual no le permite a Dimitrio's Galería ser eficiente.	0.050	1	0.050
Deficiente sistema de selección	0.010	2	0.020
Carecen de indicadores de rendimiento.	0.020	2	0.040
No se utilizan las variables ambientales como herramienta en la toma de decisiones.	0.015	2	0.030
No se tiene implantado un programa de salud ocupacional	0.010	2	0.020
El personal se encuentra altamente comprometido con la empresa.	0.030	4	0.120
La filosofía orienta al personal a elaborar productos de calidad.	0.040	4	0.160
Se estimula al empleado a tomar sus propias decisiones.	0.020	3	0.060
Deficiente análisis de la clientela.	0.030	1	0.030
El cliente es quien	0.030	1	0.030

inicia el proceso de venta.			
No se tienen programas de publicidad.	0.020	2	0.040
El método de fijación de precios no se usa adecuadamente.	0.015	2	0.030
Deficientes canales de distribución.	0.030	1	0.030
Carecen de variados diseños clásicos y modernos en la línea de hogar.	0.030	2	0.060
La ubicación geográfica no es ventajosa.	0.030	2	0.060
Excelentes relaciones con proveedores.	0.025	4	0.100
Se ofrecen buenos y variados servicios a los clientes.	0.030	4	0.120
Atractivas promociones de consumo por compras de contado.	0.013	3	0.039
Fabricación de productos con las medidas y diseños exigidos por el cliente.	0.050	4	0.200
Se tiene gran variedad de alcobas y muebles de oficina tradicionales y convencionales respectivamente.	0.030	4	0.120
Método de pronóstico poco factible.	0.010	2	0.020
Flexibilidad en el proceso productivo.	0.030	4	0.120

Capacidad suficiente para ampliar la cobertura del mercado.	0.028	4	0.112
El ciclo de calidad se basa en la interacción con el cliente.	0.040	4	0.160
Calidad en la mano de obra	0.030	4	0.120
Operación intermitente que resulta más económica y menos riesgosa.	0.010	3	0.030
Deficiente uso de las herramientas financieras.	0.020	2	0.040
Los intereses pagados mensualmente constituyen el 18% de los gastos totales.	0.030	2	0.060
Los activos corrientes están constituidos en gran parte por los inventarios.	0.010	2	0.020
La falta de capital de trabajo no permite concesión de créditos.	0.038	1	0.038
La empresa no genera los ingresos suficientes para cubrir los intereses en su totalidad.	0.040	1	0.040
Lenta rotación del inventario	0.030	2	0.060
Los resultados arrojaron déficit operativo en 1997.	0.030	1	0.030
Existen muy buenas relaciones con el gerente operativo del	0.030	4	0.120

banco.			
Gerencia comprometida con el servicio al cliente	0.030	4	0.120
Falta de imagen reconocida en el mercado	0.040	1	0.040
TOTAL			2.515

Los resultados muestran que la empresa a alcanzando un puntaje que a pesar de quedar en el promedio de su posición estratégica interna general, tiene debilidades que no están permitiendo una gestión eficiente.

En el cuadro 18 se puede notar que la debilidad más importante en Dimitrio's Galería Ltda es la ausencia de una estructura organizativa que le permita a la empresa ser eficiente y competitiva en su sector, otra debilidad que se constituye dentro de las más importantes es la falta de generación de ingresos suficientes para cubrir los intereses mensuales y que a su vez deje un margen de ganancia a los accionistas. Otra debilidad que a la empresa no le ha permitido ser competitivo es la falta de capital de trabajo para la concesión de créditos especialmente a doce meses que es el más utilizado por los clientes.

La fortaleza más grande es la fabricación de productos diseñados con base en las preferencias y medidas de los clientes, acompañan en importancia la filosofía de fabricar productos de calidad.

Esta matriz será utilizada más adelante en la etapa decisoria para la elaboración de la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO

Esta matriz constituye el paso final de la auditoría externa de gerencia estratégica. En el desarrollo de la matriz de evaluación de factor externo hay que utilizar juicios de tipo subjetivo; por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

El resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado menor posible es 1,0. El resultado promedio ponderado es 2,5.

Tomando como base la información obtenida en la auditoría externa y en la predicción de las variables ambientales claves se ha obtenido la matriz de evaluación de factor externo que se muestra en el cuadro 19.

Cuadro 19. Matriz de evaluación de factor externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACIÓN
Crecimiento del 38% de la industria de madera a nivel nacional	0.035	3	0.105
Reducción del riesgo de 6.3 a 6	0.030	3	0.090
Apoyo financiero del IFI	0.080	4	0.320
Apoyo de la cámara de comercio a través del	0.055	4	0.220

SICME			
Programas gratuitos de capacitación ofrecidos por el SENA	0.055	4	0.220
Ritmo creciente de las exportaciones	0.050	4	0.200
Políticas del nuevo gobierno para la reducción del desempleo	0.035	3	0.105
Pocos competidores ofreciendo adaptación del mobiliario a los requerimientos	0.060	4	0.240
Disminución de la generación del empleo	0.030	2	0.060
Aumento de las tasas de interés	0.070	1	0.070
Segundo porcentaje más alto de riesgo industrial	0.036	2	0.072
Bajos niveles de modernización tecnológica	0.032	2	0.064
Suspensión momentánea de los préstamos	0.050	1	0.050
Gran volumen de importaciones de muebles en el departamento de Bolívar	0.040	1	0.040
Control del minambiente para la tala de árboles	0.030	2	0.060
Utilización de publicidad por parte de los competidores importantes.	0.050	1	0.050
Flexibilidad de los sistemas de pago	0.060	1	0.060

ofrecidos por la competencia			
Agotamiento de los bosques que sustentan el 60% de la producción nacional de madera	0.025	2	0.050
Utilización del Cedro en los muebles ofrecidos por los almacenes en la ciudad	0.030	2	0.060
Tendencia de los consumidores a comprar en el lapso de un año alcobas, salas y comedor	0.025	3	0.075
Tendencia de las empresas a comprar en el lapso de un año escritorios, mesas para computadoras, sillas de recibo y archivadores	0.025	3	0.075
El mueble es un bien de consumo necesario para vivir dentro de condiciones normales	0.030	4	0.120
Cultura del servicio al cliente	0.025	3	0.075
Creciente oferta de egresados universitarios y tecnológicos en áreas administrativas y productivas.	0.012	3	0.036
Dimitrio's galería es el competidor más débil de su competencia	0.030	1	0.030
TOTAL			2.517

El resultado obtenido muestra que Dimitiro's Galería Ltda compite en una industria que apenas alcanza el promedio en cuanto a atractivos generados y que podría afrontar graves amenazas como las altas tasas de interés que han traído como consecuencia la suspensión momentánea de las líneas de crédito.

Los resultados de esta matriz serán utilizados en la etapa decisoria en la elaboración de la matriz a cuantitativa de planificación estratégica.

8.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz de perfil competitivo es una herramienta importante de entrada que resume información decisiva sobre los competidores. Para el desarrollo de esta matriz se debe usar en lo posible información objetiva en la escogencia de factores claves, decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignación de clasificaciones. Aquí es necesario evaluar quienes son los competidores importantes, los factores claves de mayor importancia, importancia relativa de cada factor y hasta qué punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito (1= debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante).

Los factores considerados en la matriz de perfil competitivo realizada para Dimitrio's Galería Ltda son los siguientes:

1. Posicionamiento en el mercado.
2. Ubicación de puntos de venta.
3. Publicidad utilizada.
4. Variedad de productos.
5. Calidad de los productos.
6. Competitividad del precio.
7. Atención al cliente.
8. Adaptación del mobiliario a los requerimientos del cliente.
9. Formas de pago.
10. Años en el mercado.

Los resultados que arroja la matriz de perfil competitivo (ver cuadro 20) nos refleja que Dimitrio's Galería es el competidor más débil dentro de los almacenes que satisfacen las mismas necesidades. Los factores más determinantes en el éxito de Dimitiro's Galería Ltda. será la calidad de sus

productos y la ventaja de ser fabricantes que le permite adaptar el mobiliario a los requerimientos del cliente.

Cuadro 20. Matriz de perfil competitivo.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	FEGALI		ALMACÉN BC		ARTESANO		DISTRIBUIDORA INMACOL		INDUVENTAS		ACV OFICINAS		MUEBLES DEL CARIBE	
	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.48	3	0.42	3	0.42	4	0.56
Ubicación de puntos de venta en Cartagena	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24
Publicidad utilizada	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Variedad de productos	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Calidad de los productos	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Competitividad del precio	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Atención al cliente	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Adaptación del mobiliario a los requerimientos del cliente	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Formas de pago	2	0.28	4	0.56	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Años en el mercado	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES		2.58		3.12		2.66		3.16		2.8		2.84		3.16

9. ETAPA COMPARATIVA

La etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluye las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de gran estrategia. Estas se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo.

Se puede definir comparación como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

9.1 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA. Las letras F, O, D, y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. En algunas ocasiones las empresas disfrutan de oportunidades externas decisivas, pero presentan debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se trata de minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter inofensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

La matriz DOFA está formada por nueve casillas (ver cuadro 21). Hay cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda). Las casillas de estrategias, que se denominan FO, DO, FA Y DA se desarrollan después de las cuatro casillas de factor clave, llamadas F, D, O Y A.

Cuadro 21. Matriz DOFA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS (F) Hacer una lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer una lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Hacer una lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer lista de amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas

En el cuadro 22 se muestra la matriz DOFA de Dimitrio's Galería Ltda la cual ha sido estructurada con base en los factores claves que se obtuvieron en la etapa de entrada de datos. Las estrategias formuladas en esta matriz son las siguientes:

- **Estrategias FO**

1. Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente (F1,F2,F3,F11,O1,O2,O11,O12).
2. Atender a las necesidades de calidad de los clientes a través de un sistema eficiente de manejo de pedidos especiales (F2,F10,F11,F15,O8,O11,O13).
3. Conquistar mercados externos (F4,F9,F12,F14,O1,O4,O6,O13)
4. Afianzar las buenas relaciones que se tienen con los proveedores (F4,O4).
5. Publicidad que impulse el servicio de fabricación especial (F5,F7,F9,F15,O8,O11,O13).
6. Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas (F8,O9,O10).

7. Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina (F7,F11,F12;O3,O9,O10).
8. Integración hacia adelante especialmente para promover la fabricación especial (F2,F4,F7,F9,F12,F13,F14,O3,O4,O8,O11,O13).
9. Diversificación de productos orientados al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baños, otros) (F2,F4,F5,F7,F9,F10,F11,F12,F13,F14,F15,O1,O3,O4,O5,O8,O11,O13)

- **Estrategias DO**

1. Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y en la filosofía de calidad que involucra a todo el personal de la empresa (D1,D2,D3,O11).
2. Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas (D2,D3,D4,D5,D7,D8,D10,D11,D18,D19,D21,O8,O9,O10,O11,O12).
3. Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI con el fin de reemplazar el actual por otro que abone al capital y a su vez permita realizar inversión en el capital de trabajo (D14,D17,D18,O2,O3,O7,O9,O10,O11).
4. Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas (D7,D8,D10,D12,D18,D19,D21,D22,O3,O8,O9,O10,O11,O12,O7).
5. Diseñar programas de selección, capacitación y entrenamiento al personal de la empresa muy especialmente a la fuerza de ventas (D2,D7,D10,D21,D22,O4,O11).
6. Implantar programas de seguridad industrial que tengan como fin velar por la integridad física de los trabajadores (D6,O4,O5).
7. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser competitivo en su industria. (D1,D2,D3,D7,D10,D14,D18,D20,D21,D22,O4,O5,O7,O11,O12).

8. Realizar promociones intensivas que agilicen la rotación del inventario y estimulen al cliente a comprar (D7,D8,D12,D17,D18,D19,O9,O10,O11,O13).

- **Estrategias FA**

1. Ofrecer precios atractivos y más competitivos para los clientes (F6,F10,F15,A1,A7,A9)
2. Aumentar la utilización de los derivados de la madera en el proceso productivo (F2,F4,F9,F12,F13,A11,A8).
3. Ganar liquidez a través de la venta de algunos activos fijos (F9,F12,A2,A3,A6).
4. Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes (F1,F2,F5,F15,A9,A10).
5. Incursionar en la línea de electrodomésticos. (F1,F5,F9,F15,A8,A11,A13)

- **Estrategias DA**

1. Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivo con los importados (D5,D11,D16,D18,D19,A5,A7,A8,A11).
2. Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro (D5,D11,D21,A12).
3. Conseguir una representación en la costa que se encargue de comercializar el producto. (D2,D7,D8,D10,D12,D13,D16,D18,D19,D21,D22,A7,A9,A10).
4. Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería Ltda frente a su competencia (D8,D10,D12,D19,D22,A7,A9).

Cuadro 22. Matriz DOFA de Dimitrio's Galería Ltda

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal se encuentra altamente comprometido con la empresa. 2. La filosofía orienta al personal a elaborar productos de calidad. 3. Se estimula al empleado a tomar sus propias decisiones. 4. Excelentes relaciones con los proveedores. 5. Se ofrecen buenos y variados servicios a los clientes. 6. Atractivas promociones de consumo por compras de contado. 7. Fabricación de productos con las medidas y diseños exigidos por el cliente. 8. Gran variedad de alcobas y muebles de oficina tradicionales y convencionales respectivamente. 9. Capacidad suficiente para ampliar la cobertura del mercado. 10. El ciclo de calidad se basa en la interacción con el cliente. 11. Calidad en la mano de obra. 12. Flexibilidad en el proceso productivo. 13. Operación intermitente más económica y menos riesgosa. 14. Muy buenas relaciones con el gerente operativo del banco. 15. Gerencia comprometida con el servicio al cliente. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con misión, visión y objetivos claros para enfrentar el futuro. 2. Estructura organizativa actual no le permite ser eficiente. 3. Deficiente sistema de selección. 4. Carecen de indicadores de rendimiento. 5. No se utilizan las variables ambientales para la toma de decisiones. 6. No se tiene implantado un programa de salud ocupacional. 7. El cliente es quien inicia el proceso de venta. 8. No se tienen programas de publicidad. 9. El método de fijación de precios no se usa adecuadamente. 10. Deficientes canales de distribución. 11. Carecen de variados diseños clásicos y modernos en la línea de hogar. 12. La ubicación geográfica no es ventajosa. 13. Método de pronóstico poco factible. 14. Deficiente uso de las herramientas financieras. 15. Los intereses pagados mensualmente constituyen el 18% de los gastos totales. 16. Los activos corrientes están constituidos en gran parte por los inventarios. 17. La falta de capital de trabajo no permite concesión de créditos. 18. La empresa no genera los ingresos suficientes para cubrir los intereses en su totalidad. 19. Lenta rotación del inventario. 20. Los resultados arrojaron déficit operativo en 1997. 21. Deficiente análisis de la clientela. 22. Falta de imagen reconocida en el mercado.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del 38% de la industria de madera a nivel nacional. 2. Reducción del riesgo de 6,3 a 6. 3. Apoyo financiero del IFI. 4. Apoyo de la Cámara de Comercio (SICME). 5. Programas gratuitos de capacitación ofrecidos por el SENA. 6. Ritmo creciente de las exportaciones. 7. Políticas del nuevo gobierno para la reducción del desempleo. 8. Pocos competidores ofreciendo adaptación del mobiliario a los requerimientos. 9. Tendencia de los consumidores a comprar en el lapso de un año alcobas, salas y comedores. 10. Tendencia de las empresas a comprar en el lapso de un año escritorio, mesa para computadora, silla de recibo y archivador. 11. Cultura del servicio al cliente. 12. Creciente oferta de egresados universitarios y tecnólogos en áreas administrativas y productivas. 13. El mueble es un bien de consumo necesario para vivir dentro de condiciones normales. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente (F1,F2,F3,F11,O1,O2,O11,O12). 2. Atender a las necesidades de calidad de los clientes a través de un sistema eficiente de manejo de pedidos especiales (F2,F10,F11,F15,O8,O11,O13). 3. Conquistar mercados externos (F4,F9,F12,F14,O1,O4,O6,O13). 4. Afianzar las buenas relaciones que se tienen con los proveedores (F4,O4). 5. Publicidad que impulse el servicio de fabricación especial (F5,F7,F9,F15,O8,O11,O13). 6. Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas (F8,O9,O10). 7. Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina (F7,F11,F12,O3,O9,O10). 8. Integración hacia adelante especialmente para promover la fabricación especial (F2,F4,F7,F9,F12,F13,F14,O3,O4,O8,O11,O13). 9. Diversificación de productos orientados al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baños, otros) (F2,F4,F5,F7,F9,F10,F11,F12,F13,F14,F15,O1,O3,O4,O5,O8,O11,O13). 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y en la filosofía de calidad que involucra a todo el personal de la empresa (D1,D2,D3,O11). 2. Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas (D2,D3,D4,D5,D7,D8,D10,D11,D18,D19,D21,O8,O9,O10,O11,O12). 3. Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI con el fin de reemplazar el actual por otro que abone al capital y a su vez permita realizar inversión en el capital de trabajo (D14,D17,D18,O2,O3,O7,O9,O10,O11). 4. Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas (D7,D8,D10,D12,D18,D19,D21,D22,O3,O8,O9,O10,O11,O12,O7). 5. Diseñar programas de selección, capacitación y entrenamiento al personal de la empresa muy especialmente a la fuerza de ventas (D2,D7,D10,D21,D22,O4,O11). 6. Implantar programas de seguridad industrial que tengan como fin velar por la integridad física de los trabajadores (D6,O4,O5). 7. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser competitivo en su industria (D1,D2,D3,D7,D10,D14,D18,D20,D21,D22,O4,O5,O7,O11,O12). 8. Realizar promociones intensivas que agilicen la rotación del inventario y estimulen al cliente a comprar (D7,D8,D12,D17,D18,D19,O9,O10,O11,O13).
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la generación del empleo. 2. Aumento de las tasas de interés. 3. Segundo porcentaje más alto de riesgo. 4. Bajos niveles de modernización tecnológica. 5. Suspensión momentánea de los préstamos. 7. Gran volumen de importaciones de muebles en el dpto de Bolívar. 8. Control del Minambiente para la tala de árboles. 9. Utilización de publicidad por parte de los competidores importantes. 10. Flexibilidad de los sistemas de pago ofrecidos por la competencia. 11. Agotamiento de los bosques que sustentan el 60% de la producción nacional de madera. 12. Utilización del Cedro en los muebles de madera ofrecidos por los almacenes de la ciudad. 13. Dimitrio's galería es el competidor más débil de su competencia. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer precios atractivos y más competitivos para los clientes (F6,F10,F15,A1,A7,A9). 2. Diseñar nuevos y variados servicios que le representen a la empresa una ventaja competitiva (F1,F5,F6,F7,F15,A9,A10,A12). 3. Aumentar la utilización de los derivados de la madera en el proceso productivo (F2,F4,F9,F12,F13,A11,A8). 4. Ganar liquidez a través de la venta de algunos activos fijos (F9,F12,A2,A3,A6). 5. Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes (F1,F2,F5,F15,A9,A10). 6. Incursionar en la línea de electrodomésticos (F1,F5,F9,F15,A8,A11,A13). 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivo con los importados (D5,D11,D16,D18,D19,A5,A7,A8,A11). 2. Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro (D5,D11,D21,A12). 3. Conseguir una representación en la costa que se encargue de comercializar el producto (D2,D7,D8,D10,D12,D13,D16,D18,D19,D21,D22,A7,A9,A10). 4. Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería Ltda frente a su competencia (D8,D10,D12,D19,D22,A7,A9).

9.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

La matriz es la segunda herramienta en importancia en la etapa comparativa (ver figura 53). Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que ilustra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fortaleza financiera (FF).
- Ventaja competitiva (VC).
- Estabilidad ambiental (EA).
- Fortaleza de la industria (FI).

Tanto las dimensiones internas (FF y VC) como las dimensiones externas (FI y EA) se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Para el desarrollo de la matriz PEEA se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Para FF y FI asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para EA y VC, asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

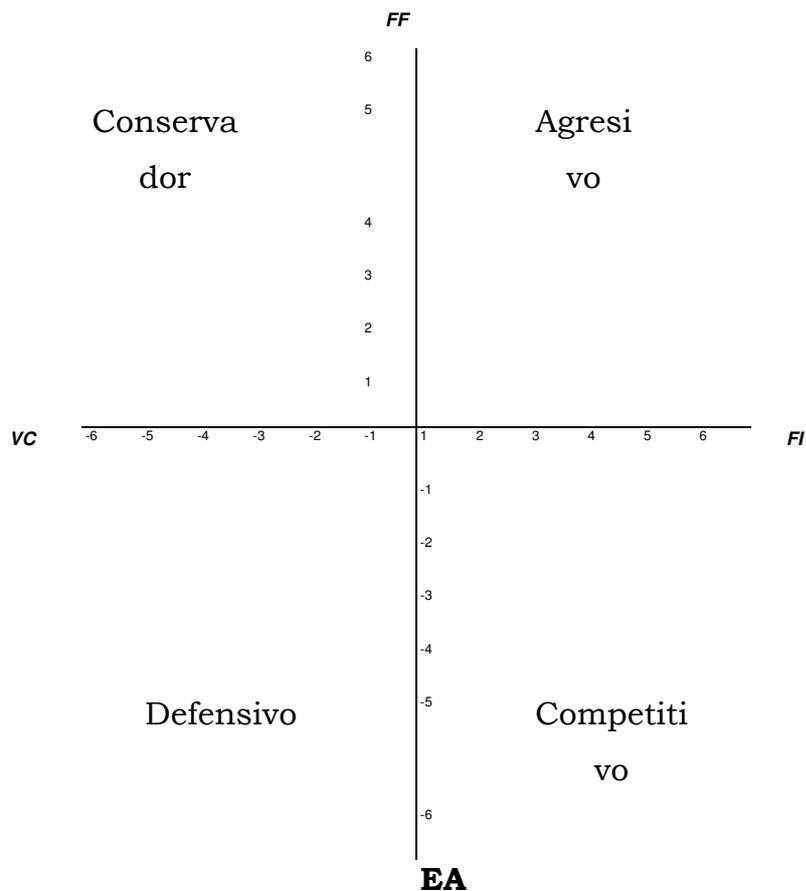


Figura 53. Matriz PEEA

- 2) Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- 3) Para FF y FI asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para EA y VC, asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
- 4) Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- 5) Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

6) Sumar los resultados sobre el eje X y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los resultados en el eje Y y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto XY.

7) Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección.

Fortaleza financiera

FACTOR		CLASIFICACIÓN
1.	Disminución del índice de endeudamiento de 0,94 en 1996 a 0,82 en 1998.	+ 4
2.	La razón corriente aumentó de 0,67 en 1996 a 1,84 en 1998.	+ 4
3.	Margen de utilidad operativa pasó de negativo (-12,1) en 1996 a 8,2 en 1998.	+ 3
4.	Los resultados negativos en la rentabilidad del patrimonio indican que no ha habido rendimiento en la inversión.	+ 1
5.	Déficit operativo en 1997.	+ 2
6.	El endeudamiento de	+2

Dimitrio's Galería no le permite salir con facilidad del mercado.	
PROMEDIO	+ 2,7

Ventaja competitiva

FACTOR	CLASIFICACIÓN
1. Falta de imagen reconocida en el mercado.	- 6
2. Dimitrio's Galería se considera el competidor más débil de su competencia.	- 6
3. Excelentes relaciones con los proveedores.	- 2
4. Productos elaborados bajo una filosofía de calidad.	- 2
5. Deficientes canales de distribución.	- 5
6. Dimitrio's Galería es de los pocos	- 2

que ofrecen el servicio de fabricación especial.	
7. Carencia de planes de pago con financiación hasta doce meses.	- 5
PROMEDIO	- 4

Fortaleza de la industria

FACTOR	CLASIFICACIÓN
1. Crecimiento del 38% a nivel nacional de la industria de madera.	+ 4
2. El negocio genera en promedio un 66,3% de utilidad bruta.	+ 5
3. Utilización de la tecnología para el mejoramiento de la calidad.	+ 4
4. Ritmo creciente de las exportaciones.	+ 4
5. Competidores de gran trayectoria y posicionamiento en el mercado.	+ 1
6. Apoyo financiero a las PYMES.	+ 5
PROMEDIO	+ 3,8

Estabilidad ambiental

FACTOR	CLASIFICACIÓN
1. Crecimiento de la población.	- 2
2. Aumento de las tasas de interés.	- 6
3. Disminución de la generación de empleo.	- 5
4. Cambios tecnológicos.	- 3
5. Estabilidad en el precio.	- 2
PROMEDIO	- 3,6

Cálculo de las coordenadas

Eje X: $3,8 - 4 = - 0,2$

Eje Y: $2,7 - 3,6 = -0,9$

Coordenadas : $(-0,2 ; -0,9)$

El vector direccional está situado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA (ver figura 54), lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas para Dimitrio's Galería Ltda.

Los resultados muestran que la empresa tiene problemas financieros en una industria que se ve afectada por los factores económicos.

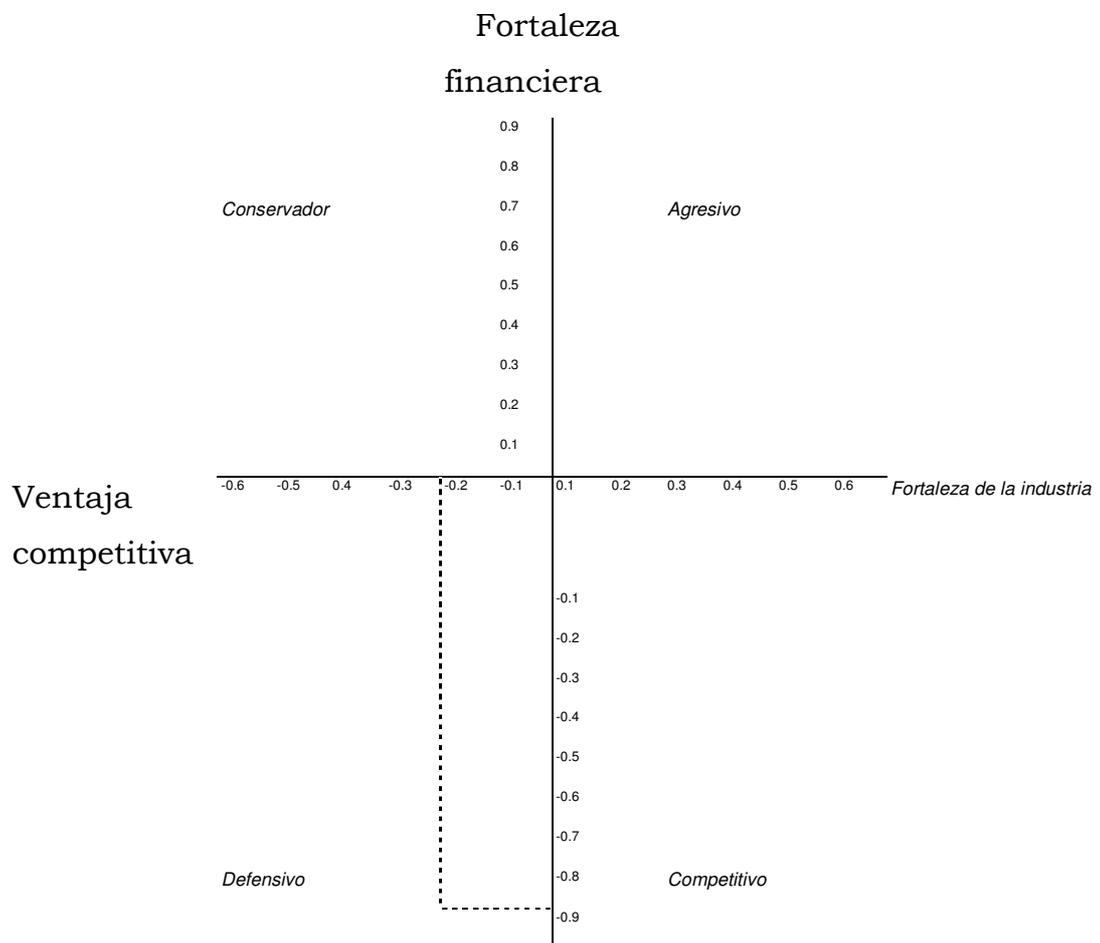


Figura 54. Matriz PEEA de Dimitrio's Galería Ltda.

Dimitrio's Galería debería tratar de mejorar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo anterior al analizar cada una de sus debilidades y amenazas se proponen las siguientes estrategias:

1. Definir la misión, políticas y objetivos de la empresa con el fin de marcar las directrices para enfrentar el futuro.
2. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser eficiente y competitivo en su mercado.
3. Implantar un sistema de selección de personal que le suministre a la empresa el personal idóneo para los cargos vacantes y/o nuevos.
4. Establecer indicadores de rendimiento en cada una de las áreas para ser usados como herramientas de control.
5. Crear programas de publicidad efectivos que resalten la imagen de la empresa frente a la de sus competidores.
6. Diseñar nuevos modelos de productos de hogar con tendencia clásica.
7. Acondicionar el departamento de mercadeo en la empresa que se encargue del análisis y atención al cliente.
8. Formalizar un programa de salud ocupacional.
9. Conseguir canales de distribución a nivel local y de la costa, con el propósito de desarrollar nuevos mercados.
10. Ubicar un punto de venta en un lugar estratégico de Cartagena.
11. Implantar el uso de las herramientas financieras con el fin de lograr una mejor administración y control de los recursos de la empresa.
12. Negociar con el prestamista actual de la empresa una forma de pago con abono a capital.
13. Realizar un préstamo bancario para eliminar la deuda no capitalizable que tiene la empresa y hacer inversión en el capital de trabajo de la empresa.
14. Contratar un personal de ventas que se encargue de comercializar el producto directamente al consumidor.
15. Diseñar una línea de hogar económica que se aseque a un mercado con ingresos menores de \$407.653.
16. Desarrollar modelos competitivos de la línea de oficina especialmente para contrarrestar el impacto de los importados.
17. Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados de la ciudad ya que para la empresa es difícil ofrecer planes de pagos con plazos de doce meses y más.

9.3 MATRIZ DE GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB)

La matriz del grupo consultor de Boston tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias. Esta muestra en forma gráfica las diferencias entre divisiones, en términos de porcentajes, de participación en el mercado y de tasa de crecimiento industrial de cada división. Esta matriz permite a una organización multidivisional manejar su portafolio empresarial, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones.

El eje X de la matriz GCB representa la posición de participación relativa en el mercado, los valores pueden oscilar entre 0,0 y 1,0. El eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, los porcentajes pueden oscilar entre -20% y +20%, siendo 0,0 el punto medio. (Ver figura 55).

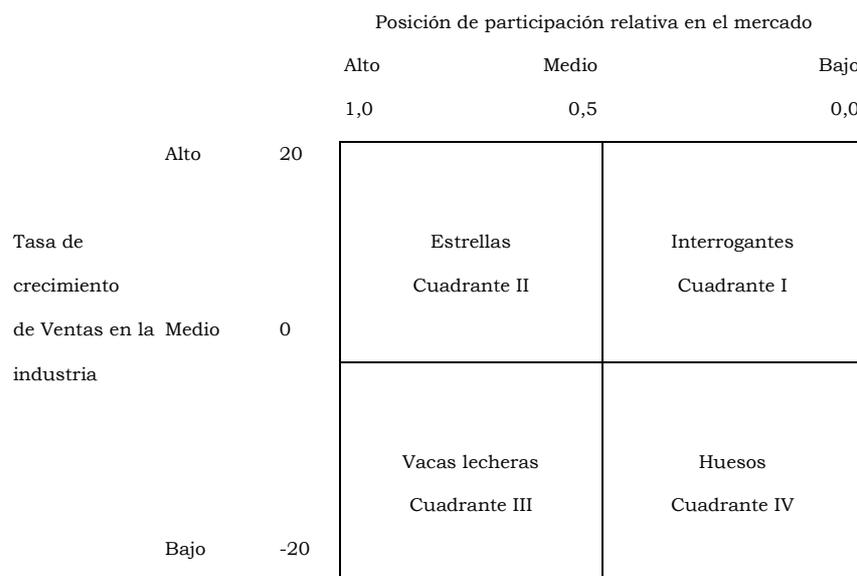


Figura 55. Matriz GCB.

Cada división se representa en la matriz con un círculo, su tamaño corresponde a la proporción de ingresos empresariales generados por dicha unidad empresarial. El área sombreada dentro del círculo indica la proporción de utilidades empresariales generada por esa división.

Las divisiones localizadas en el cuadrante I se denominan **interrogantes**, tienen una baja participación relativa en el mercado y sin embargo compiten en industrias de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas firmas son cuantiosas y su generación de caja es baja.

Los negocios ubicados en el cuadrante II se llaman **estrellas**, representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en cuanto a crecimiento y utilidades. Tienen una alta participación en el mercado y una alta tasa de desarrollo industrial.

Las divisiones situadas en el cuadrante III se denominan **vacas lecheras**, posee una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Las divisiones del cuadrante IV se les llama **huesos**, tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente.

El cuadro 23 muestra las diferentes divisiones de Dimitrio's Galería Ltda con la información que posteriormente se utilizará para elaborar la matriz GCB que nos ilustrará en qué cuadrante se localiza cada una de ellas.

Cuadro 23 Información de cada división de Dimitrio's Galería Ltda para la elaboración de la matriz GCB.

DIVISIÓN	PROPORCIÓN DE UTILIDADES	PARTICIPACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS
Alcobas	38.2%	10%	+ 20
Oficina	32.6%	45%	+ 10
Muebles especiales	12.3%	52%	+ 8
Salas	6.2%	2%	- 2
Comedores	4%	5%	+ 1
Colchones	3.7%	3%	+ 10
Muebles complementarios	3%	4%	- 10

La figura 56 muestra que los muebles especiales (estrellas) representan la mejor oportunidad a largo plazo para Dimitrio's Galería en cuanto a crecimiento y utilidades, para fortalecer la posición de esta división se podrían tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Reforzar la posición dominante de los muebles especiales a través de una sustancial inversión en capital de trabajo.
- Utilizar nuevos canales de distribución para hacer llegar este servicio de manera eficiente a los consumidores.
- Hacer énfasis en los programas de publicidad sobre esta línea especial de productos.
- Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados.

Los productos interrogantes (ver figura 56) de Dimitrio's Galería son: alcobas, oficina, comedores y colchones. Tienen una baja participación en el mercado a excepción de la línea de oficina que tiene una participación del 45% pero sin embargo compiten en una industria que se encuentra en crecimiento. Las estrategias que se podrían tener en cuenta para estos productos son:

- Ampliar la variedad de diseños ofrecidos en juegos de alcobas.
- Modernizar la línea de muebles de oficina que ofrece actualmente la empresa. **OJO GCB FIGURA**
- Asignar recursos encaminados a la creación de nuevos diseños que incluyan la utilización de otros materiales y nuevos accesorios para los muebles.
- Diseñar un catálogo donde se muestre la línea de muebles de hogar y de oficina que ofrece Dimitrio's Galería y que a la vez facilite las funciones de la fuerza de ventas.

Las salas y los muebles complementarios tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento por esto son los "huesos" del portafolio de la empresa. (Ver figura 56). Las posibles estrategias para estas divisiones son:

- Reducir la cantidad de estilos ofrecidos en la línea de muebles complementarios considerando a la vez nuevos diseños en los que se van a ofrecer.
- Fabricar los muebles complementarios en productos derivados de la madera con el fin de reducir los costos.
- Dejar de vender salas.

9.4 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)

La matriz IE muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas (Ver figura 57). Al igual que en la matriz GCB cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentaje de ventas.

El eje X, representa los resultados totales ponderados de factor interno, los valores oscilan entre 1,0 y 4,0; el eje Y representa los resultados

totales ponderados de factor externo y de igual forma los resultados oscilan entre 1,0 y 4,0.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos:

1. Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II o IV pueden ser crezca y desarróllese.
2. Las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V o VIII se pueden administrar mejor con estrategias de resistencia.
3. Las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX se recomienda cosechar o eliminar.

Resultados ponderados totales de matriz de evaluación de factor interno

		<i>Fuerte</i>	<i>Promedio</i>	<i>Débil</i>
		3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	1,0 a 1,99
Resultados Ponderados totales de matriz de evaluación de factor externo	Alto 3,0 a 4,0	I	II	III
	Medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX
		4,0	3,0	2,0
		1,0		

Figura 57. Matriz IE.

Para cada división de Dimitrio's Galería se ha construido una matriz de factor interno y otra de factor externo con el fin de que los resultados obtenidos permitan la construcción de la matriz interna – externa.

Cuadro 30. Resultados ponderados de evaluación interna y externa de la línea de oficina.

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	3	0.60	Parte relativa del mercado	0.20	4	0.80
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.25	4	1.00	Competitividad de los precios	0.05	3	0.15
Margen de utilidad industrial	0.15	3	0.45	Calidad del producto	0.25	4	1.00
Cantidad de competidores	0.30	4	1.20	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.10	2	0.20	Eficacia de ventas	0.15	2	0.30
				Ventaja geográfica	0.15	2	0.30
Total			2.45	Total			2.95

Cuadro 30. Resultados ponderados de evaluación interna y externa de la línea de muebles especiales.

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.25	4	1.00	Parte relativa del mercado	0.20	4	0.80
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.15	2	0.30	Competitividad de los precios	0.05	3	0.15
Margen de utilidad industrial	0.25	4	1.00	Calidad del producto	0.25	4	1.00
Cantidad de competidores	0.25	3	0.75	Conocimiento del mercado y los clientes	0.15	2	0.30
Temporalidad	0.1	2	0.20	Eficacia de ventas	0.20	1	0.20

				Ventaja geográfica	0.15	2	0.30
Total			3.25	Total			2.75

Cuadro 32. Resultados ponderados de evaluación interna y externa de la línea de colchones.

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.30	3	0.90	Parte relativa del mercado	0.25	1	0.25
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.25	3	0.75	Competitividad de los precios	0.05	3	0.15
Margen de utilidad industrial	0.15	2	0.30	Calidad del producto	0.20	4	0.80
Cantidad de competidores	0.20	1	0.20	Conocimiento del mercado y los clientes	0.15	2	0.30
Temporalidad	0.10	3	0.30	Eficacia de ventas	0.10	2	0.20
				Ventaja geográfica	0.15	2	0.30
Total			2.45	Total			2.00

Cuadro 33. Resultados ponderados de evaluación interna y externa de la línea de salas.

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	2	0.40	Parte relativa del mercado	0.10	1	0.10
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.12	2	0.24	Competitividad de los precios	0.20	3	0.60
Margen de utilidad industrial	0.20	3	0.60	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	2	0.16	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24
Total			1.80	Total			2.11

Cuadro 34. Resultados ponderados de evaluación interna y externa de la línea de comedor.

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	3	0.60	Parte relativa del mercado	0.10	2	0.20
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.12	3	0.36	Competitividad de los precios	0.20	3	0.60
Margen de utilidad industrial	0.20	3	0.60	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	2	0.16	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24
Total			2.12	Total			2.21

Cuadro 35. Resultados ponderados de evaluación interna y externa de la línea de alcobas.

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	3	0.60	Parte relativa del mercado	0.10	2	0.20
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.12	3	0.36	Competitividad de los precios	0.20	4	0.80
Margen de utilidad industrial	0.20	4	0.80	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	3	0.24	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24
Total			2.40	Total			2.41

Cuadro 36. Resultados ponderados de evaluación interna y externa de la línea de muebles complementarios.

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	2	0.40	Parte relativa del mercado	0.10	2	0.20
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.12	2	0.24	Competitividad de los precios	0.20	3	0.60
Margen de utilidad industrial	0.20	3	0.60	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	3	0.24	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24
Total			1.88	Total			2.31

Las prescripciones para los muebles especiales según los resultados arrojados por la matriz IE (ver figura 58) son estrategias intensivas (penetración en el mercado y desarrollo de mercado) o integrativas (integración hacia delante, hacia atrás y horizontal).

Las alcobas, la línea de oficina, comedores y colchones se pueden administrar mejor con estrategias de resistencia (penetración en el mercado y desarrollo de producto).

Los muebles complementarios y las salas tienen como opción estratégica cosechar o eliminarlos del portafolio de negocios de la empresa.

Las estrategias que se pueden tener en cuenta para los diferentes productos teniendo en cuenta su matriz de factor interno y externo son las siguientes:

- Contratar y capacitar un personal de ventas que se dedique a promover y explotar el mercado para la venta de muebles especiales.
- Incursionar en el mercado conformado por el sector de la construcción y el sector empresarial para ofrecer el servicio de fabricación especial.
- Alianza con los proveedores con el fin de conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de esta nueva línea.
- Impulsar a través de una fuerza de ventas los productos de oficina, alcobas, comedores y colchones.
- Mantener catálogos, anuncios publicitarios y todas aquellas herramientas que permitan informar y promover la venta de los productos de oficina y hogar en las cooperativas y fondos de empleados.
- Crear programas de promoción constante que estimulen al cliente a realizar la compra de estos productos.
- Eliminar las salas de la línea de hogar.
- Diseñar modelos clásicos y modernos de los muebles complementarios.
- Impulsar estos productos (complementarios) a través de la fuerza de ventas y promociones.

9.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva (eje X) y crecimiento del mercado (eje Y).

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición estratégica. Las ubicadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las organizaciones del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

El eje de posición competitiva es similar al eje de ventaja competitiva de la matriz PEEA. La escala de 0 a -6 se podría usar con la matriz de la gran estrategia. 0 = posición fuertemente competitiva y -6 = posición competitiva débil.

El eje de crecimiento de mercado de la matriz de gran estrategia es análogo al eje de crecimiento de ventas en la industria en la matriz GCB. La escala porcentual -20 a +20 anteriormente descrita para la matriz GCB podría usarse para la matriz de gran estrategia. +20% es igual a rápido crecimiento de mercado y -20% indica disminución rápida del mercado.

Utilizando la sugerencia mencionada anteriormente se calcularon las coordenadas con el fin de ubicar a Dimitrio's Galería Ltda en uno de los cuadrantes de la matriz de la gran estrategia.

Eje X

Posición o ventaja competitiva : $(-6 - 6 - 2 - 2 - 5 - 2 - 5) / 7 = -4$

Eje Y

Crecimiento del mercado: $(20 + 10 + 8 - 2 + 1 + 10 - 10) / 7 = 5,3$

Coordenadas : (-4 ; 5,3)

La figura 59 muestra la matriz de gran estrategia de Dimitrio's Galería. La empresa se encuentra ubicada en el segundo cuadrante, lo cual indica que no se encuentra preparada para competir efectivamente y es necesario determinar la forma más efectiva de mejorar su posición competitiva.

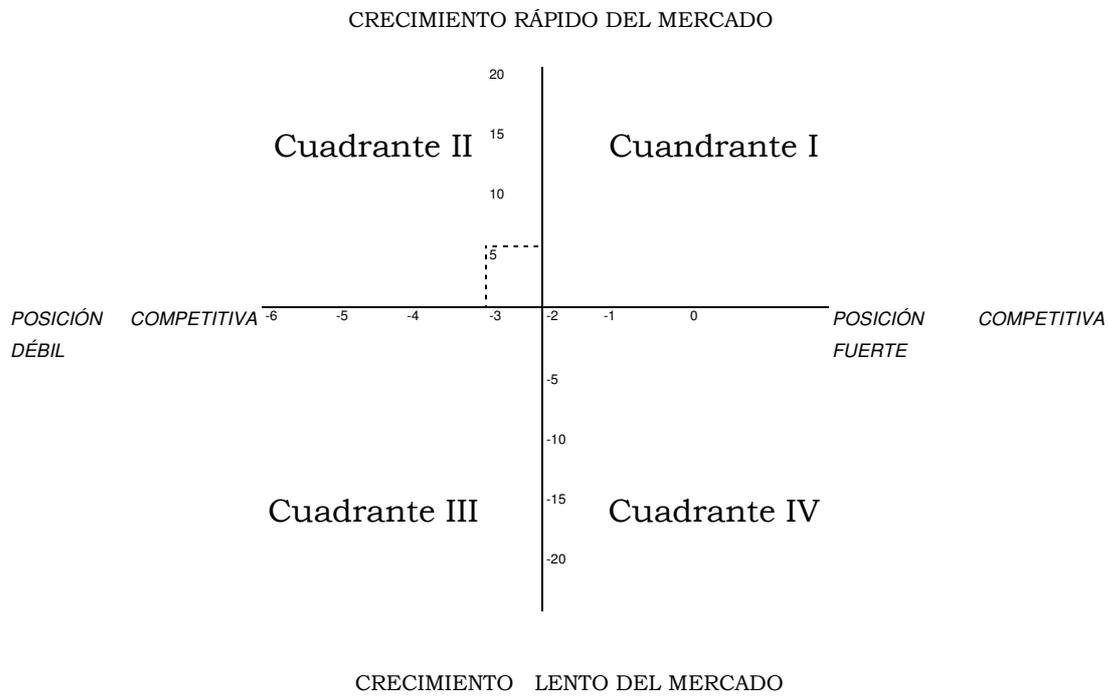


Figura 59. Matriz de la gran estrategia de Dimitrio's Galería Ltda

Las estrategias sugeridas para Dimitrio's Galería teniendo en cuenta su ubicación en los cuadrantes de la matriz de gran estrategia son las siguientes:

- Penetración en el mercado a través de novedosos programas de mercadeo en los cuales se incluya publicidad que impulse las líneas de muebles de Dimitrio's Galería.
- Introducción de muebles de hogar con diseños actuales.
- Modernizar la línea de muebles de oficina con diseños que vayan acorde con las tendencias en decoración de los espacios empresariales.

Utilizar los derivados de la madera para la creación de variados diseños que puedan estar al mismo nivel de los muebles.

10. ETAPA DECISORIA: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

La etapa decisoria sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, utiliza información de entrada de los análisis de la etapa de entrada de datos y los resultados de la etapa comparativa para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas (ver cuadro 37). Esta matriz es una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Cuadro 37. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

FACTORES CLAVES	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS				
	<i>Clasificación</i>	<i>Estrategia 1</i>		<i>Estrategia 2</i>	
		PA	TPA	PA	TPA
Factores internos					
Factores externos					
<i>Suma total de puntaje de atracción</i>					

Los pasos para realizar la matriz CPE son:

- 1) Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.

- 2) Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- 3) Analizar las matrices de la etapa comparativa e identificar las estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- 4) Determinar los puntajes de atracción. Estos son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan formulando la pregunta ¿tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese factor clave, si la respuesta es no, entonces no se debe asignar puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto. Los puntajes de atracción son:

- 1 = la estrategia no es aceptable.
- 2 = la estrategia es posiblemente aceptable.
- 3 = la estrategia es probablemente aceptable.
- 4 = la estrategia es muy aceptable.

- 5) Calcular los puntajes totales de atracción. Son el producto de multiplicar las clasificaciones por los puntajes de atracción en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa.

- 6) Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. En una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

En el anexo M se muestra la matriz CPE de Dimitrio's Galería Ltda. En la columna de la izquierda aparecen los factores claves internos y externos los cuales han sido tomados directamente de las matrices de factor interno y externo con sus respectivas clasificaciones.

En la fila superior se identificaron las estrategias alternativas agrupadas en conjuntos considerando el área de gestión a la cual estas van dirigidas de tal manera que el primer conjunto de estrategias lo conforman aquellas que van dirigidas al área gerencial. El segundo conjunto lo constituyen las estrategias para el área de mercadeo. El tercer conjunto está formado por aquellas estrategias encaminadas a mejorar la gestión del área financiera y el cuarto conjunto de estrategias lo conforman las del área de producción. A continuación se enumeran las estrategias presentadas en la matriz CPE:

CONJUNTO ÁREA GERENCIAL

1. Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente.
2. Afianzar las buenas relaciones que se tienen con los proveedores.
3. Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y el la filosofía de calidad que involucra a todo el personal de la empresa.

4. Diseñar un programa de selección, capacitación y entrenamiento al personal de la empresa muy especialmente a la fuerza de ventas.
5. Implantar programas de seguridad industrial que tengan como fin velar por la integridad física de los trabajadores.
6. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser competitivo en su industria.
7. Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes.
8. Establecer indicadores de rendimiento en cada una de las áreas para ser usadas como herramientas de control.

CONJUNTO ÁREA DE MERCADEO

9. Atender a las necesidades de calidad de los clientes a través de un sistema eficiente de manejo de pedidos especiales.
10. Conquistar mercados externos.
11. Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería frente a su competencia.
12. Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas.
13. Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina.
14. Integración hacia adelante especialmente para promover la fabricación especial (atraer a los almacenes posicionados que no ofrecen este servicio).
15. Diversificación de productos orientado al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baño).
16. Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas.
17. Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas.
18. Realizar promociones intensivas que agilicen la rotación de inventario y estimulen al cliente a comprar.
19. Ofrecer precios atractivos y más competitivos para los clientes.
20. Incursionar en la línea de electrodomésticos.
21. Conseguir una representación
22. Conseguir canales de distribución a nivel local y de la costa con el propósito de desarrollar nuevos mercados.
23. Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados de la ciudad.
24. Eliminar las salas de línea de hogar.
25. Reducir la cantidad de estilos ofrecidos en los muebles complementarios considerando nuevos diseños clásicos y modernos.

26. Diseñar un catálogo donde se muestre la línea de muebles de hogar y de oficina que ofrece Dimitrio's Galería y que a la vez facilite las funciones de la fuerza de ventas.

CONJUNTO ÁREA FINANCIERA

27. Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI con el fin de remplazar el actual por otro que abone al capital y a su vez permita realizar inversión en el capital de trabajo.
28. Ganar liquidez a través de la venta de algunos activos fijos.
29. Implantar el uso de las herramientas financieras con el fin de lograr una mejor administración y control los recursos de la empresa.
30. Negociar con el prestamista actual de la empresa una forma de pago con abono a capital.

CONJUNTO ÁREA DE PRODUCCIÓN

31. Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivo con los productos importados que se ofrecen en el mercado.
32. Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro.
33. Diseñar una línea de hogar económica que sea asequible a un mercado de \$407.653.
34. Implantar un método efectivo para realizar los pronósticos con el fin de lograr una producción acorde con la demanda.

De acuerdo con la sumatoria de puntajes totales de atracción Dimitrio's Galería Ltda debería implementar las siguientes estrategias:

ÁREA GERENCIAL

- Diseñar programas de selección, entrenamiento y evaluación del recurso humano muy especialmente a la fuerza de ventas.
- Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y en la filosofía de calidad que involucra a todo el personal de la empresa.
- Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes.
- Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente.

ÁREA DE MERCADEO

- Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas.

- Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas.
- Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería Ltda frente a su competencia.
- Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina.
- Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados de la ciudad.
- Diseñar nuevos y variados servicios que le representen a la empresa una ventaja competitiva.
- Diversificación de productos orientado al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baños, otros).
- Diseñar un catálogo donde se muestre la línea de muebles de hogar y de oficina que ofrece Dimitrio's Galería y que a la vez facilite las funciones de la fuerza de ventas.
- Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas.

ÁREA FINANCIERA

- Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI.
- Implantar el uso de las herramientas financieras con el fin de lograr una mejor administración y control de los recursos de la empresa.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivos con los productos importados que se ofrecen en el mercado.
- Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro.
- Implantar un método efectivo para realizar los pronósticos con el fin de lograr una producción acorde con la demanda.

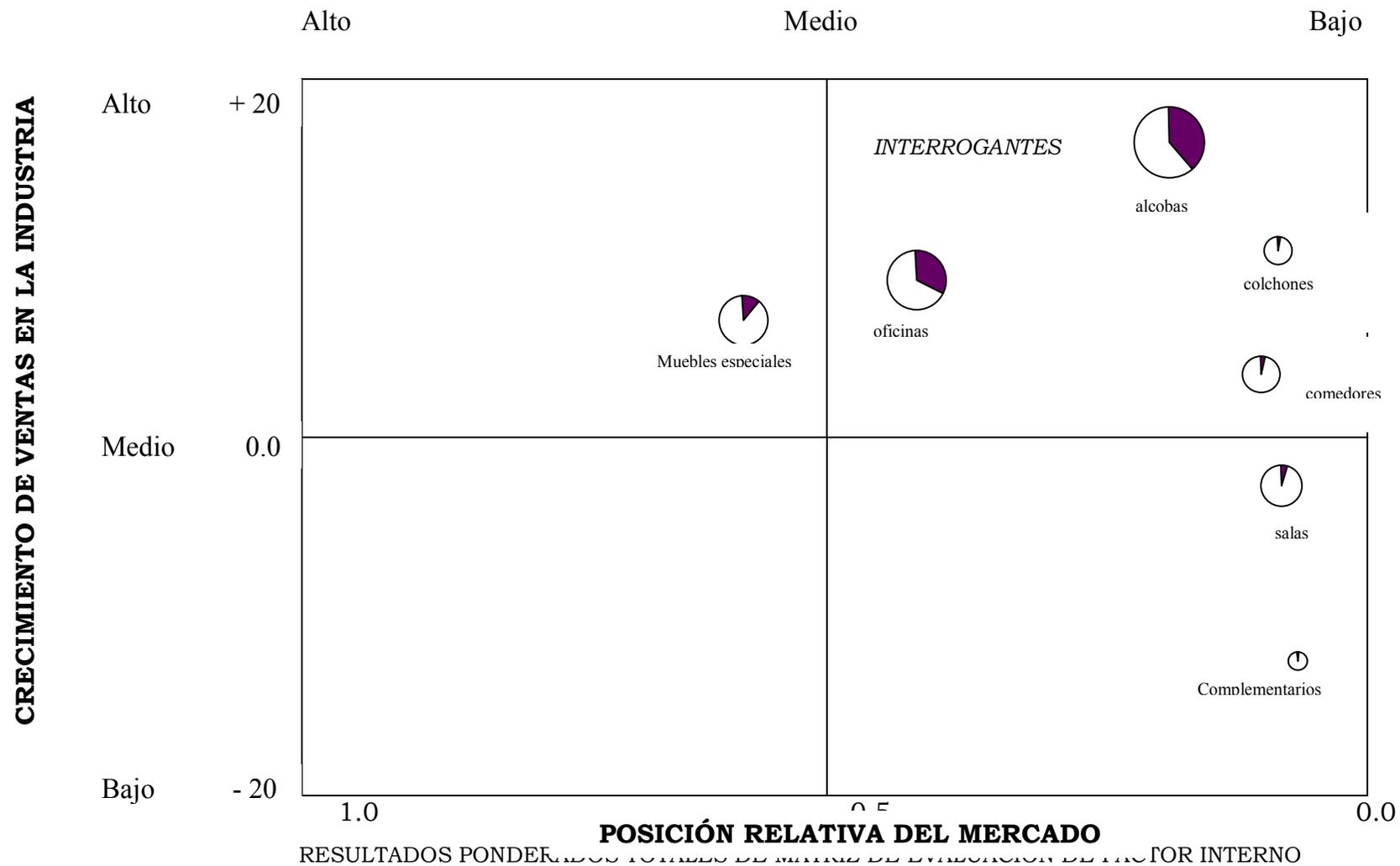


Figura 19. Matriz GCB de Dimitrio's Galería Ltda.

RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO

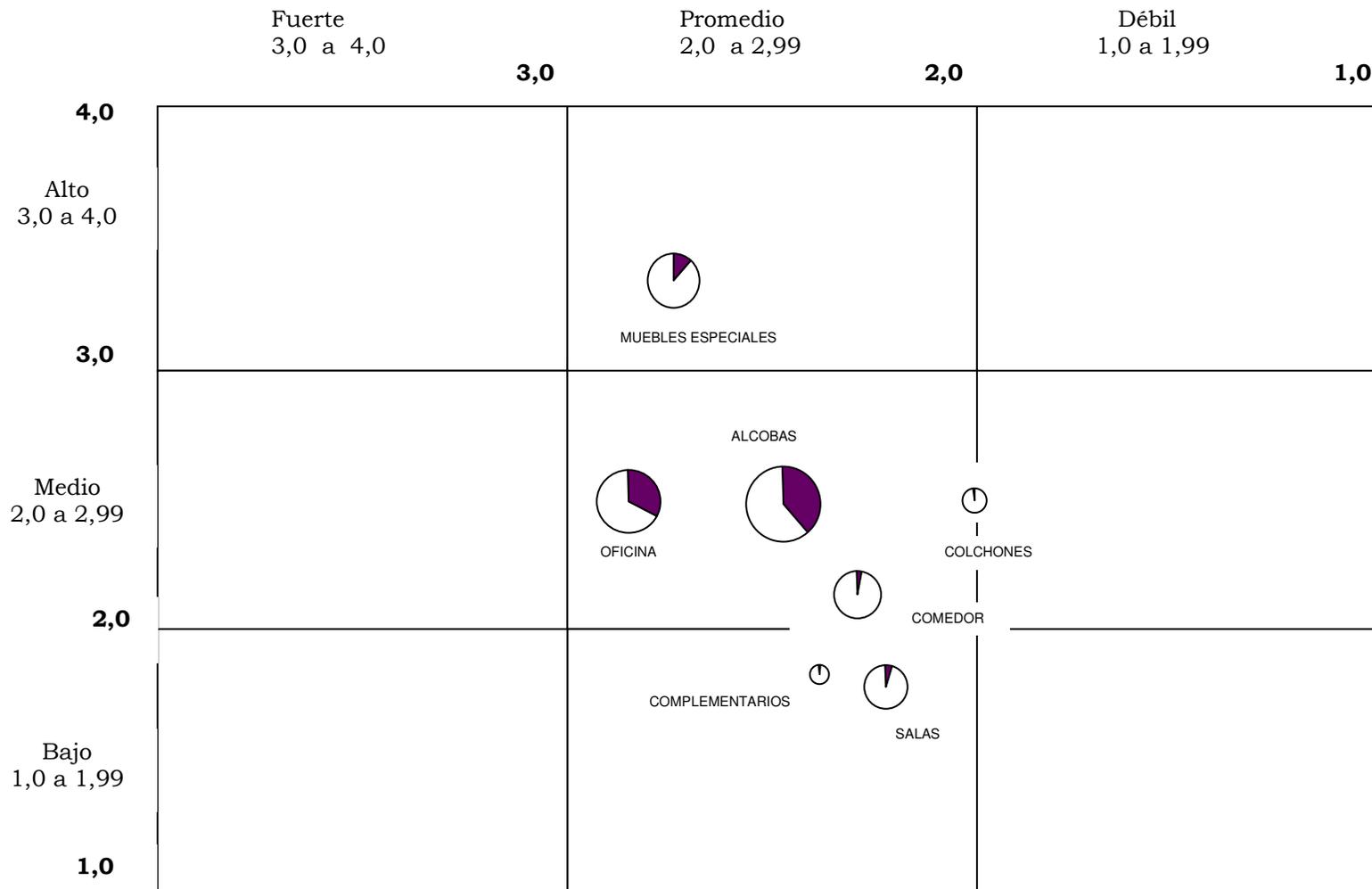


Figura 21. Matriz IE de Dimitrio's Galería Ltda

12. SELECCIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA.

12.1 RECLUTAMIENTO

Es el conjunto de herramientas utilizadas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar, busque el trabajo más apropiado a sus capacidades, y de igual manera la empresa que lo busque logre encontrarlo. Éste es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad empresarial.

Existen muchas formas de buscar y atraer gente para un determinado puesto. En Dimitrio's Galería se utilizarán fuentes internas y externas.

Las fuentes internas se utilizarán siempre y cuando los requisitos del cargo se encuentren acorde con el recurso humano con que cuenta la empresa, o si las funciones pueden ser distribuidas en diferentes cargos, de lo contrario se recurrirá a las fuentes externas, entre estas se podrán considerar las siguientes alternativas:

- ❑ Universidades e institutos de educación superior.
- ❑ Anuncios en la prensa.
- ❑ Sugerencias de personas allegadas a la empresa.

De esta forma Dimitrio's Galería dará a conocer su necesidad de recurso humano así como también los requisitos que debe reunir quien esté interesado en aspirar al cargo. Las hojas de vida serán recibidas y luego se iniciará el proceso de selección con base en la información que cada uno de los aspirantes presenta.

12.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, es decir, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Al proponer un programa de selección de personal se busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo, y
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamentará en los datos y en la información que se posee respecto del cargo que va a ser proveído. Con el fin de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal las condiciones de selección se basarán en las especificaciones del cargo.

Es necesario que el proceso de selección se mire como un proceso de comparación (ver figura 61) entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

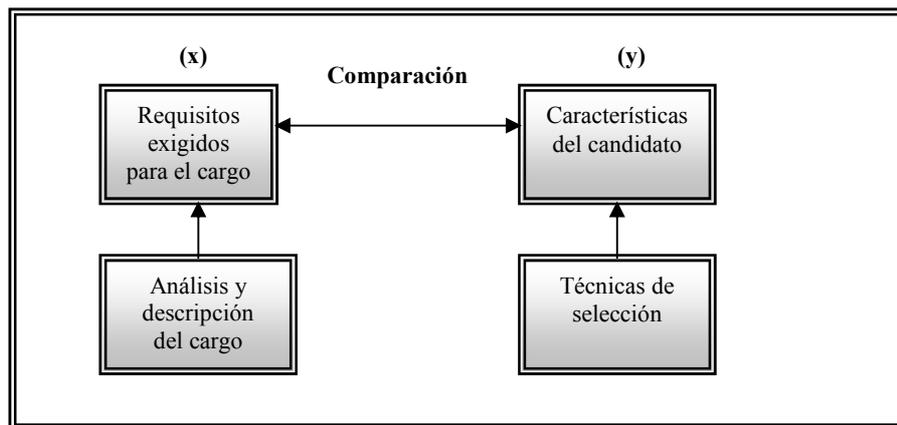


Figura 61. Selección como proceso de comparación entre dos variables.

La decisión de escoger, aceptar o rechazar será una función que seguirá siendo desempeñada por el gerente, utilizando las pautas presentadas en este capítulo si su decisión es implementar la estrategia. Este recibirá la colaboración de quien será el jefe inmediato del candidato dependiendo del área para la cual se está realizando el proceso.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

a) Modelo de colocación:

En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él, es decir, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

b) Modelo de selección:

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exige; en este caso pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.

c) Modelo de clasificación:

En este hay varios candidatos que puedan aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo, si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten.

En Dimitrio's Galería Ltda se empleará el modelo de selección (ver figura 62). Este modelo proporcionará personas idóneas para las vacantes existentes, de acuerdo a esto el proceso de selección se detendrá cuando el objetivo se haya logrado.

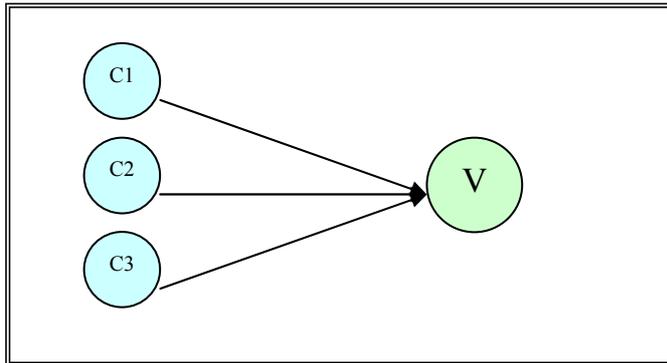


Figura 62. Modelo de selección: varios candidatos para una vacante.

12.2.1 Recolección de información acerca del cargo

El proceso de recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir se hará a través de dos métodos:

1. Análisis del cargo:

Consiste en realizar un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante del cargo) del cargo. A través del análisis del cargo, el

gerente de Dimitrio's Galería Ltda podrá concentrarse en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos.

2. Análisis de la solicitud del empleado:

Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud realizada por el jefe inmediato (si lo hay) especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Con base en esta información el gerente podrá realizar una ficha de especificaciones del cargo con las características psicológicas y físicas necesarias para que el candidato pueda desempeñarse satisfactoriamente.

12.2.2 Técnicas de selección

12.2.2.1 Entrevista de selección. En Dimitrio's Galería se utilizará la entrevista personal debido a que esta es el factor que más influye en la decisión final de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección deberá ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Para el perfeccionamiento de la entrevista se propone tener en cuenta el desarrollo de cada una de las siguientes etapas:

1. Preparación de la entrevista.

La entrevista deberá ser preparada por el gerente, este paso debe ser suficiente para determinar el objetivo específico de la entrevista, el método para alcanzar el objetivo de la entrevista y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato.

Para obtener un buen resultado de la entrevista será necesario que el gerente se informe bien de los requisitos necesarios para ocupar el cargo y de las características que debe poseer el candidato.

2. Establecer el ambiente apropiado.

El sitio donde se realizará la entrevista debe ser adecuado confortablemente y en lo posible sólo para este fin. El gerente deberá tener en cuenta que el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

3. Desarrollo de la entrevista.

Se recomienda para una entrevista exitosa seguir la técnica de entrevista dirigida, esta se da cuando el entrevistador se guía de un cuestionario elaborado con antelación, este sirve como lista de verificación y tiene un esquema parecido al orden de la solicitud de empleo con espacios para anotar observaciones si se desea. Se

aconseja esta técnica por que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en la pregunta que ha de realizar posteriormente.

El gerente en la entrevista deberá informar al candidato sobre algunos aspectos de la empresa y de la vacante a la cual está aspirando.

Se necesitará habilidad por parte del gerente para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantener un buen contacto con ellos y a su vez obtener la información deseada.

Antes de iniciar la entrevista el candidato deberá diligenciar un formato de solicitud de empleo de Dimitrio's Galería Ltda (ver anexo N), esto se hará con el fin de verificar la información plasmada en las hojas de vida enviadas a la empresa.

4. Terminación de la entrevista.

El gerente deberá hacer una señal clara que le indique al candidato el final de la entrevista y en ese momento informar al entrevistado lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato.

Se recomienda iniciar la tarea de evaluación del candidato en el mismo momento en que termina la entrevista debido a que los detalles de esta se encuentran más frescos y claros en la memoria.

12.2.2.2 Pruebas psicométricas. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que será utilizada por Dimitrio's Galería Ltda para medir capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del aspirante.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación .

Dimitrio's Galería Ltda a través de esta prueba evaluará la aptitud del candidato, esto le permitirá obtener un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo y su predisposición natural para un determinado trabajo.

Se recomienda la utilización del cuestionario de Personalidad de 16 Factores comúnmente denominado con las siglas 16PF (ver anexo Ñ). Este es un instrumento de valoración objetiva, elaborado mediante investigación psicológica, con el fin de ofrecer, en el menor tiempo

posible, una visión muy completa de la personalidad. El 16PF ha sido diseñado para ser aplicado a sujetos de 16 años en adelante, y existen seis formas diferentes:

- A y B, es utilizada para personas con nivel de formación igual o superior al de Bachillerato.
- C y D, están destinadas a sujetos con formación medio-baja.
- E y F, están proyectadas para personas que presentan algún déficit en su formación y nivel de comprensión lectora.

Para la aplicación de esta prueba será necesaria la asesoría de un Psicólogo que podrá llevar a cabo dicha labor y presentar a la empresa unos resultados en forma rápida y confiable. En la ciudad de Cartagena existen dos facultades de Psicología, se puede considerar esta alternativa (estudiante de último semestre) en el momento en que se requieran los servicios de un profesional en esta área.

12.2.3 Sistema de selección. En Dimitrio's Galería se implementará un sistema de selección secuencial en dos etapas (ver figura 63), en esta se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa, de ahí que la selección del personal se basará en los resultados de dos pruebas: entrevista de selección y pruebas psicométricas.

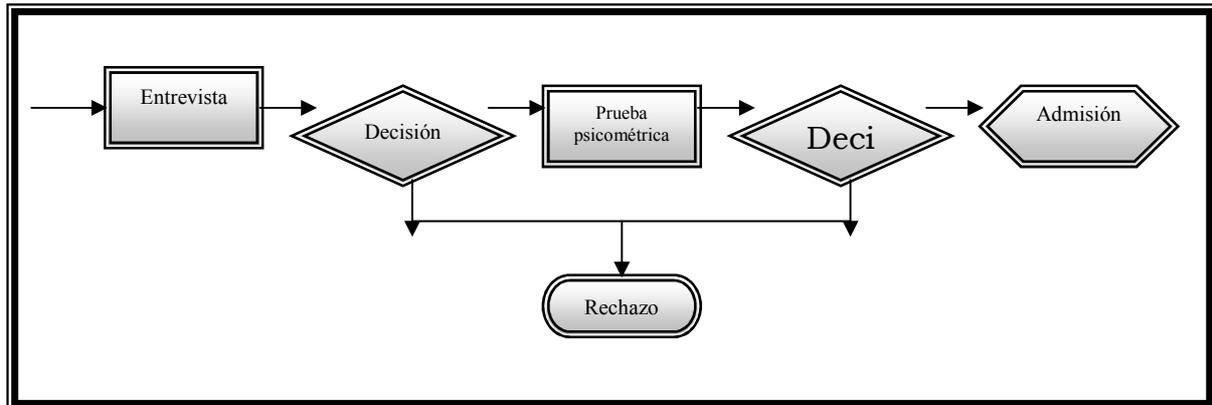


Figura 63. Sistema de selección en dos etapas

12.2.4 Evaluación y control de los resultados. Los resultados de un sistema de selección producirán ahorro a Dimitrio's Galería por contar con personas calificadas para los cargos a la vez que proporcionarán un aumento en la productividad de la empresa si este es ejecutado eficientemente.

Terminado el proceso de selección se recomienda evaluar su funcionamiento a través de la utilización del *cociente de selección (C.S.)* el cual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{C.S.} = (\text{No. de candidatos admitidos} / \text{No. de candidatos examinados}) * 100$$

Este será un indicador de rendimiento para Dimitrio's Galería y le permitirá evaluar la eficiencia de su sistema de selección, a medida que el cociente disminuye aumentan la eficiencia y la selectividad de la empresa.

12.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del potencial de desarrollo de los individuos en los cargos. Es un proceso para estimular el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño será una herramienta para que en la empresa mejoren los resultados del recurso humano.

12.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño en Dimitrio's Galería Ltda

- Medir el potencial humano con que cuenta la empresa y pronosticar su desarrollo en actividades laborales.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos empresariales e individuales.

12.3.2 Beneficios de la evaluación del desempeño

- ❑ Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los empleados contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ❑ Mejoramiento del patrón de comportamiento de los empleados tanto administrativos como operativos.
- ❑ El empleado conocerá los aspectos de desempeño y comportamiento que la empresa valora más en él.
- ❑ El empleado conocerá las expectativas del gerente acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- ❑ Brinda información a los subordinados acerca de las medidas que está tomando la gerencia para mejorar su desempeño.
- ❑ Definir la contribución de cada empleado para la empresa.
- ❑ Identificación de los empleados que necesitan entrenamiento en una determinada área.

12.3.3 Método de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra sino dentro de una misma empresa.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Para Dimitrio's Galería se propone el método de escala gráfica con atribución de puntos, que aparentemente es el método más simple pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador.

Este es un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas representan los grados de variación de tales factores (ver anexo O).

Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

El método de escalas gráficas con atribución de puntos brindará a Dimitrio's Galería un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple al mismo tiempo que proporcionará una visión integrada y resumida de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Se recomienda este método debido a que exige poco trabajo por parte del evaluador en el registro de evaluación.

12.4 ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional.

Comprende tres etapas interdependientes:

- ❑ Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
- ❑ Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- ❑ Entrenamiento: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o una función.

En Dimitrio's Galería se hará uso del entrenamiento para adaptar el empleado a la empresa buscando darle los elementos esenciales para el eficiente ejercicio de su cargo y preparándolo de manera adecuada. Esta función será responsabilidad del jefe inmediato o de personas externas a la empresa en algunos casos, si el cargo o el tema a tratar así lo requiere.

El entrenamiento en Dimitrio's Galería se llevará a cabo bajo un programa previamente establecido para lograr buenos resultados y será aplicado en los distintos niveles si la necesidad así lo exige.

12.4.1 Objetivos del entrenamiento en Dimitrio's Galería Ltda

- ❑ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la empresa.
- ❑ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales el empleado puede ser considerado.

- ❑ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación.

12.4.2 El proceso de entrenamiento

En primer lugar se hará el diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse, la determinación de las necesidades de entrenamiento se efectuará en tres niveles análisis diferentes:

- ❑ Objetivos y filosofía organizacional.
- ❑ Análisis de las personas.
- ❑ Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos.

Los medios que se utilizarán para la determinación de las necesidades de entrenamiento serán:

- ❑ Evaluación del desempeño, a través de este se podrán descubrir empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y también se podrá averiguar qué sectores de la empresa requieren una atención especial de entrenamiento.
- ❑ Observación de evidencias de trabajo ineficiente, como excesivo daño de trabajos y materiales, atrasos en las actividades, etc.

- Solicitudes de los jefes inmediatos o del mismo gerente.

Al planear el entrenamiento se deberán incluir los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica.
2. Definición clara del objetivo del entrenamiento.
3. Determinación del contenido del entrenamiento.
4. Elección de la metodología del entrenamiento.
5. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.
6. Definición de la población que va a ser entrenada, aquí debe tenerse en cuenta el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de conocimientos y características personales de comportamiento.
7. Quien realizará el entrenamiento.
8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento.
9. Horario del entrenamiento.
10. Relación costo-beneficio del programa de entrenamiento.

En Dimitrio's Galería se llevarán a cabo dos tipos de entrenamiento:

- a) Entrenamiento de inducción o de integración, este tendrá como objetivo la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa.

- b) Entrenamiento después del ingreso en el trabajo. Este se puede dar en el sitio de trabajo o fuera del sitio de trabajo.

Finalmente deberán ser evaluados los resultados del entrenamiento considerando la verificación de puntos críticos que requieren ajustes o modificaciones para que el programa mejore su eficacia (ver anexo P).

Anexo 14

Dimitrio's

Galeria Ltda.

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES				
Nombre	(Primer apellido)	(Segundo apellido)	(Primer nombre)	(Segundo nombre)

Dirección actual		Teléfono:		
Fecha de disponibilidad para el puesto:				
PREFERENCIAS PERSONALES				
Describa el tipo de trabajo que prefiere realizar, una buena definición será de gran utilidad.				
EDUCACIÓN				
Enumere en orden cronológico los nombres de las escuelas de secundaria y los institutos o universidades a las que asistió.				
Secundaria	Mes y año	Universidad o instituto	Mes y año	
	1.		1.	
	2.		2.	
¿Obtuvo diploma? Si___ No___				
Tesis o temas de investigación académica y profesor que la dirigió.				
Enumere todas las distinciones académicas y becas recibidas en la universidad o instituto de estudios superiores.				
(Importante: adjunte una copia de sus documentos).				
EXPERIENCIA LABORAL				
Nombres y direcciones de las empresas en que trabajó. Empiece por las más recientes.	Fecha de ingreso.	Fecha de terminación	Cargo	Jefe inmediato
¿Podemos ponernos en contacto con su actual patrono? Si___ No___				
REFERENCIAS				
De tres referencias de personas no emparentadas con usted.				
Nombre	Ocupación y cargo que desempeña	Nombre y dirección de la empresa		
OTROS				
Sírvese suministrar cualquier otra información que considere relacionada con el puesto solicitado.				

FIRMADO	Firma del solicitante	Fecha
----------------	-----------------------	-------

Anexo 16

Dimitrio's

Galeria Ltda.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación del empleado						
Nombre completo: _____			Fecha: _____			
Área: _____			Cargo: _____			
Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
1. Producción Volumen y cantidad de trabajos hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones.	Casi siempre inferior a las exigencias.	A veces está por debajo de las exigencias.	Satisface las exigencias.	Mantiene siempre una buena producción.	Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido.	

Observaciones y/o compromisos						
2. Calidad Exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado.	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
	Comete demasiado errores e inexactitudes. Demuestra desinterés y descuido.	Es parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	Generalmente trabaja con cuidado.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Siempre superior. Demuestra un cuidado excepcional.	
Observaciones y/o compromisos						
3. Responsabilidad Evalúe como el empleado se dedica al cumplimiento de sus áreas de responsabilidad. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
	Es imposible confiar en sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente.	No siempre produce los resultados esperados.	Puede confiarse en él si se ejerce una fiscalización normal.	Es dedicado requiere solo de breves instrucciones.	Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización.	
Observaciones y/o compromisos.						
4. Cooperación/ Trabajo en equipo Mida la intención de cooperación y ayuda que presta a la empresa. La jefatura y los compañeros.	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
	Se muestra renuente a colaborar.	A veces es difícil de tratar, procura colaborar.	A menudo colabora en equipo.	Tiene disposición en ayudar y colaborar con otros.	Colabora al máximo se esfuerza por ayudar a otros.	
Observaciones y/o compromisos.						
5. Conocimiento del trabajo. Grado en que conoce sus atribuciones laborales.	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
	Tiene escaso conocimiento del trabajo.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Conoce lo necesario.	Tiene suficiente conocimiento de su trabajo.	Conoce lo suficiente y siempre aumenta sus conocimientos.	
Observaciones y/o compromisos						
6. Buen sentido e iniciativa. Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
	Siempre toma decisiones incorrectas.	Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas.	Demuestra sensatez en circunstancias normales.	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez.	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.	
Observaciones y/o compromisos.						
7. Creatividad. Ingeniosidad, capacidad para crear ideas y proyectos.	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
	Totalmente rutinario carece de ideas propias.	Levemente rutinario tiene pocas ideas propias.	Algunas veces hace sugerencias.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Tiene siempre ideas óptimas es creativo y original.	
Observaciones y/o compromisos						
8. Presentación	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	

<p>n personal. Impresión causada a los demás. Manera de vestir, de actuar, cabello, aseo, barba, etc.</p>	Negligente y descuidado.	A veces cuida su apariencia.	A menudo está bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.	Es sumamente bien cuidadoso y presentable.	
Observaciones y/o compromisos						
<p>9.Liderazgo * Capacidad de guiar, conducir, orientar las acciones personales y las de su grupo.</p>	1-2-3 Persona dependiente, sin iniciativa y con incapacidad para guiar.	4-5-6 Regularmente es una persona no guiadora. Espera recibir orientaciones. Poca capacidad de conducción.	7-8-9 En ocasiones muestra capacidad de llevar a cabo iniciativas proyectos e ideas.	10-11-12 Normalmente guía y ejecuta proyectos con seguridad y confianza.	13-14-15 Muestra capacidad para conducir, guiar, orientar y ejecutar planes, proyectos e iniciativas.	
Observaciones y/o compromisos						
<p>10.Compromiso con la filosofía de producir y servir con calidad. Tenga en cuenta el compromiso del empleado con la aplicación de la calidad en sus actividades.</p>	1-2-3 Es una persona que no demuestra compromiso	4-5-6 Con frecuencia se muestra un poco interesado con el compromiso	7-8-9 En ocasiones se motiva con el compromiso de la aplicación de la calidad	10-11-12 Refleja normalmente compromiso con la aplicación de la calidad en sus actividades.	13-14-15 Muestra alta capacidad de compromiso o en lo teórico y práctico con la calidad.	
Observaciones y/o compromisos						
<p>11. Comunicación Capacidad de expresar ideas, proyectos, transmisión de conocimientos.</p>	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
	Nunca le es posible transmitir ideas y sus expectativas.	Con dificultad le es posible transmitir sus ideas.	Muestra esporádicas ideas con claridad. Convince a medias.	Normalmente se manifiesta con claridad en sus ideas, proyectos y ejecuciones.	Siempre muestra claridad sus ideas, ponerlas en práctica y transmitirlas a otros. Convince.	
Observaciones y/o compromisos						
<p>12. Criterio ** Concepción y ejecución de decisiones comerciales objetivas, oportunas y rentables que conduzcan a alcanzar los objetivos fijados.</p>	1-2-3 Persona sin capacidad para la concepción y ejecución de decisiones comerciales.	4-5-6 Regularmente es una persona que no ofrece ideas comerciales para el logro de objetivos	7-8-9 En ocasiones muestra iniciativa e ideas oportunas y aplicables a la gestión comercial.	10-11-12 Normalmente es una persona que proporciona alternativas objetivas y rentables.	13-14-15 Muestra gran capacidad para la concepción y ejecución de decisiones comerciales para el logro de objetivos.	
Observaciones y/o compromisos						

* Para empleados con personal a cargo.

** Para empleados con labores de venta.

Anexo 17

Dimitrio's

Galeria Ltda.

EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

Fecha: _____

Tema tratado: _____

Este formato permite evaluar los logros del entrenamiento recibido y para contribuir al mejoramiento de los futuros entrenamientos que programa la empresa.

Agradecemos su colaboración al propósito de mejorar la calidad del recurso humano.

Al responder marque con una EQUIS (X) la casilla que corresponde a su opinión.

CONCEPTO	CRITERIOS				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
Calidad de la charla					
Expositores					
Cumplimiento de objetivos					
Cumplimiento de horarios					
Tiempo					

destinado para el entrenamiento					
Calidad del material didáctico					
Ambiente de las instalaciones					
Utilidad del tema para el trabajo					
Calidad de los talleres					
Información y habilidad adquirida durante el entrenamiento					

Observaciones y sugerencias

Temas para futuros entrenamientos

Califique de 1 a 5 el desarrollo del entrenamiento: _____

Considerando la siguiente escala: 5 Muy bueno

- 4 Bueno
- 3 Regular
- 2 Deficiente
- 1 Malo

MISIÓN

En Dimitrio's Galería Ltda fabricamos y comercializamos muebles en madera con el firme propósito de brindarle a nuestros clientes ambientes para el hogar y el trabajo cada día más acogedores y funcionales.

Dimitrio's Galería Ltda se caracteriza por proveer al mercado productos de alta conveniencia en términos de calidad, precio y servicio, como resultado de nuestra vocación de servicio a la calidad y al trabajo dentro de un proceso de comunicación permanente entre los elementos internos y externos de la empresa.

Nos esforzamos por conseguir una ventaja competitiva dentro del mercado del mueble en Cartagena valiéndonos de la eficiente labor de nuestro personal. Queremos contribuir con la comunidad creando riqueza y progreso, buscando una justa compensación para la empresa y su personal.

! DIMITRIO'S GALERÍA LTDA SE ADAPTA A SU ESTILO Y PERSONALIZA SU DECORACIÓN....

13. PERSPECTIVAS GERENCIALES

13.1 MISIÓN

La formulación de un propósito duradero para Dimitrio's Galería Ltda le permitirá distinguirse de otras empresas parecidas. La formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de la empresa en los aspectos de producto y mercado.

Con base en la filosofía de calidad en que actualmente trabaja la empresa, se ha diseñado la misión de Dimitrio's Galería, en ella se han considerado aspectos importantes, como la fuerza de trabajo comprometida a desempeñar una eficiente labor para la consecución de una ventaja competitiva dentro del mercado. A través de la misión se pretende reflejar el propósito primordial de la empresa, quienes son sus clientes y las necesidades principales que se pretenden satisfacer, los servicios que presta y la filosofía que enmarca las actividades de la empresa.

Con la formulación de la misión se busca conseguir clientes plenamente satisfechos debido a que Dimitrio's Galería se encuentra dispuesto a complacer a sus clientes en sus exigencias en cuanto al producto requerido.

Es responsabilidad de la gerencia con la colaboración del grupo de desarrollo de la empresa² ejercer el liderazgo para conseguir el mayor compromiso de todos los empleados basándose en el proceso de comunicación permanente y participativa.

La comunicación de la misión de la empresa se hará por medio de la publicación de afiches en lugares visibles en las instalaciones de Dimitrio's Galería Ltda y a cada empleado se le hará llegar un comunicado de la misión.

13.2 VISIÓN

La visión de Dimitrio's Galería describe el estado de la empresa a largo plazo, de ahí que la visión tiene que ver con el futuro y no con las circunstancias actuales.

Mediante la formulación de la visión se pretende proyectar una imagen en el mercado de muebles a nivel de la costa valiéndose de una posición competitiva en el mercado cartagenero, todo esto enmarcado en la

filosofía de calidad de la empresa y la necesidad de compromiso de sus trabajadores para lograr este reconocimiento.

La gerencia y el grupo de desarrollo serán los responsables de ejercer la gestión para que la visión sea alcanzada por Dimitrio's Galería Ltda.

La visión se dará a conocer a través de afiches publicados en las instalaciones de la empresa, de igual manera se dará a conocer a todos los empleados a través de comunicados en donde se muestre la visión y el firme propósito de la empresa por que ésta sea la visión del esfuerzo y trabajo de cada uno de ellos.

13.3 VALORES

Se han definido los valores con que cuenta Dimitrio's Galería Ltda para estimular el trabajo en equipo que conlleve a un ambiente laboral agradable con el fin de lograr el reconocimiento del buen nombre de la empresa.

² Este será definido más adelante en las reuniones de desarrollo.

13.4 COMPROMISO GERENCIAL CON LA CALIDAD EN EL SERVICIO

A través de este compromiso se pretende marcar las pautas que el personal de Dimitrio's Galería Ltda debe seguir bajo la dirección de la gerencia. De igual forma se busca resaltar los factores que rigen el proceso de calidad con el fin de que la gestión de la gerencia esté orientada a la aplicación de las prioridades allí establecidas.

13.5 OBJETIVOS DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA

Al establecer los objetivos de Dimitrio's Galería se busca fijar los resultados específicos a largo plazo (un año) que se pretenden lograr mediante la misión.

El establecimiento de los objetivos conlleva varios beneficios:

- Permite que los empleados, acreedores, proveedores y accionistas tengan una visión más clara de su papel en el futuro de esta empresa.
- Proporciona coherencia en el proceso de la toma de decisiones entre los directivos.
- Presentan las prioridades de la empresa.

- ❑ Sirven de base para la selección de estrategias.
- ❑ Estimulan el esfuerzo y las realizaciones.
- ❑ Sirven de norma para someter a evaluación al recurso humano y a las diferentes áreas de la empresa.
- ❑ Suministran dirección y permiten sinergia organizacional.

Los objetivos establecidos para Dimitrio's Galería son:

- ❑ Lograr el crecimiento de las utilidades en un 40% utilizando como principal herramienta una gestión gerencial comprometida con la calidad, con el fin de obtener una empresa sólida en el sector industrial de la fabricación y comercialización de muebles en madera.
- ❑ Obtener una posición competitiva en el mercado de muebles en Cartagena a través de una participación promedio del 7% entre los almacenes que se catalogan como competencia de Dimitrio's Galería Ltda.
- ❑ Aumentar el nivel de ventas netas en un 80% a través de la eficiente labor de la fuerza de ventas de Dimitrio's Galería Ltda.
- ❑ Incrementar la productividad de la empresa en un 20% mediante una fuerza de trabajo comprometida con la calidad y el aprovechamiento de los recursos.

- ❑ Disminuir los gastos financieros en un 30% a través del aprovechamiento del apoyo financiero ofrecido por el IFI a las PYMES.
- ❑ Obtener una calificación de doce puntos en cada uno de los factores de evaluación del desempeño profesional y personal de los empleados a través de la implementación de un eficiente programa de entrenamiento y mediante la comunicación y la comprensión.
- ❑ Incrementar un 30% el número de productos diseñados por Dimitrio's Galería mediante la innovación constante de diseños basados en las tendencias comerciales de la industria del mueble.

Ojo mision y otros

13.6 PROGRAMA DE DESARROLLO

El programa se basa en la implantación de reuniones periódicas que tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad. En cierta forma lo que se pretende es cultivar el talento del personal y promover el servicio a la calidad, y de esta

manera lograr que los empleados se comprometan y adopten una actitud de cooperación en sus trabajos.

Las personas que se encargarán de planear, organizar y dirigir estas reuniones serán: gerente, jefe de mercadeo y jefe de producción. Estas personas conformarán el llamado *grupo de desarrollo* de Dimitrio's Galería Ltda.

La cualidad más notable que deben tener estas personas es su integridad. Se refiere a que estas personas deben reaccionar de un modo íntegro y consistente ante las dificultades, los clientes y empleados, los superiores y subordinados, los problemas financieros y de producción. El liderazgo, compromiso y la participación activa son otros factores esenciales que identificarán al grupo de desarrollo.

A estas reuniones deberá asistir todo el personal de la empresa, a no ser que el tema a tratar sea muy especializado y se dirija a un área específica, en estos casos, los organizadores deben decidir quienes asistirán.

La comunicación en estas reuniones será de doble vía, ya que es importante tener en cuenta el punto de vista de los otros y dar el tiempo necesario para que la información sea digerida y comprendida adecuadamente.

Cada miembro del grupo de desarrollo debe conocer los temas a tratar y debe estar en la capacidad de transmitir su convicción sobre el servicio a la calidad y el mejoramiento continuo.

Se puede concluir que el grupo de desarrollo llegaría a ser el medio más eficaz para lograr la más amplia y completa comunicación, además de ser la forma más efectiva para lograr que el individuo se desarrolle, se realice y participe, pues la finalidad es que todo el personal aproveche este espacio para expresar sus inquietudes, sus ideas de innovación y creatividad, no solo en lo que respecta a sus propias y personales labores, sino también a las inquietudes y problemas de todo el conjunto de la empresa.

Por lo anterior la misión de este grupo radica en promover seres pensantes y actuantes, que contribuyan a la gestión del desarrollo y el éxito de Dimitrio's Galería Ltda.

Las reuniones estarán programadas para realizarse semanalmente los días lunes de 8:00 am a 9:00 am.

Las normas que regirán estas reuniones se resumen así:

- 1) El grupo será totalmente informal; esto significa que la relación de autoridad formal desaparece, con el objeto de lograr la más tranquila y amplia comunicación.
- 2) La presencia del gerente, jefe de mercadeo y jefe de producción se limita a la de simple dirección y coordinación y su actuación será la de un compañero más de trabajo.
- 3) Los temas que se tratarán serán los relativos a la empresa en toda la concepción, como son:
 - Aspectos importantes que se han presentado en el trabajo.
 - Problemas y/o dificultades surgidos.
 - Inquietudes de creatividad o innovación.
 - Evaluación de las funciones de algún cargo.
 - Conferencias sobre temas de actualidad que tengan valor agregado para el personal en la organización.
 - Videos que contribuyan a mejorar el servicio a la calidad.
 - Planes que se pretenden llevar a cabo.
 - Evaluación del cumplimiento de la misión, visión, políticas y valores de la empresa.
 - Comunicar los resultados obtenidos e identificar las debilidades y fortalezas para generar soluciones.
 - Todas aquellas que el grupo de desarrollo considere conveniente para el mejoramiento continuo de la empresa.

- 4) La reunión igualmente pretende fomentar la autocapacitación, a través de la transmisión de conocimientos de los superiores.
- 5) La comunicación en su defecto debe hacerse mediante el diálogo y la camaradería, tratando de evitar hasta donde sea posible opacar a los subordinados.
- 6) El grupo director deberá dar ejemplo con el cumplimiento y la participación en estas reuniones y deberán incentivar al personal a desarrollar ideas, participar y colaborar con su labor.

Mensualmente el jefe de producción, jefe de mercadeo, contador, y el administrador de inventarios deberán presentar un informe donde se analicen los resultados obtenidos en sus respectivas áreas durante ese período, especificando los logros y las dificultades identificadas.

El primer lunes de cada mes se comunicarán y evaluarán los resultados obtenidos en todas las áreas, por lo tanto se hace necesaria la presencia de todo el personal de la empresa.

El informe de jefe de producción deberá contener la siguiente información:

- 1) Producción del mes.
- 2) Evaluación del área de máquinas.
- 3) Evaluación del área de ensamble.

- 4) Evaluación del área de pintura.
- 5) Número de productos defectuosos.
- 6) Número de productos nuevos.
- 7) Deficiencias identificadas que pueden ser mejoradas dentro del proceso de nuevos productos.

El informe del jefe de mercadeo consta de la siguiente información:

- 1) Ventas totales del mes.
- 2) Ventas discriminadas por vendedor.
- 3) Evaluación de las estrategias aplicadas en el mes.
- 4) Número de quejas recibidas en el mes y las causas de estas.
- 5) Comparación del comportamiento de las ventas con el logro de las metas.
- 6) Deficiencias identificadas en la calidad del servicio ofrecido al cliente.

El informe del contador debe contener la siguiente información:

- 1) Análisis de la rentabilidad bruta obtenida en el período.
- 2) Gastos operacionales.
- 3) Gastos no operacionales.
- 4) Utilidad o pérdida del ejercicio del período.

El informe del administrador de inventarios tendrá la siguiente información:

- 1) Consumo de materiales en máquina.
- 2) Consumo de materiales en ensamble.
- 3) Consumo de materiales en pintura.
- 4) Análisis de rotación del inventario de productos terminados.
- 5) Anomalías presentadas en algunos materiales.
- 6) Costo del material averiado en el almacén.

El trabajo en equipo es una de las características esenciales que identificará la filosofía de calidad de Dimitrio's Galería Ltda.

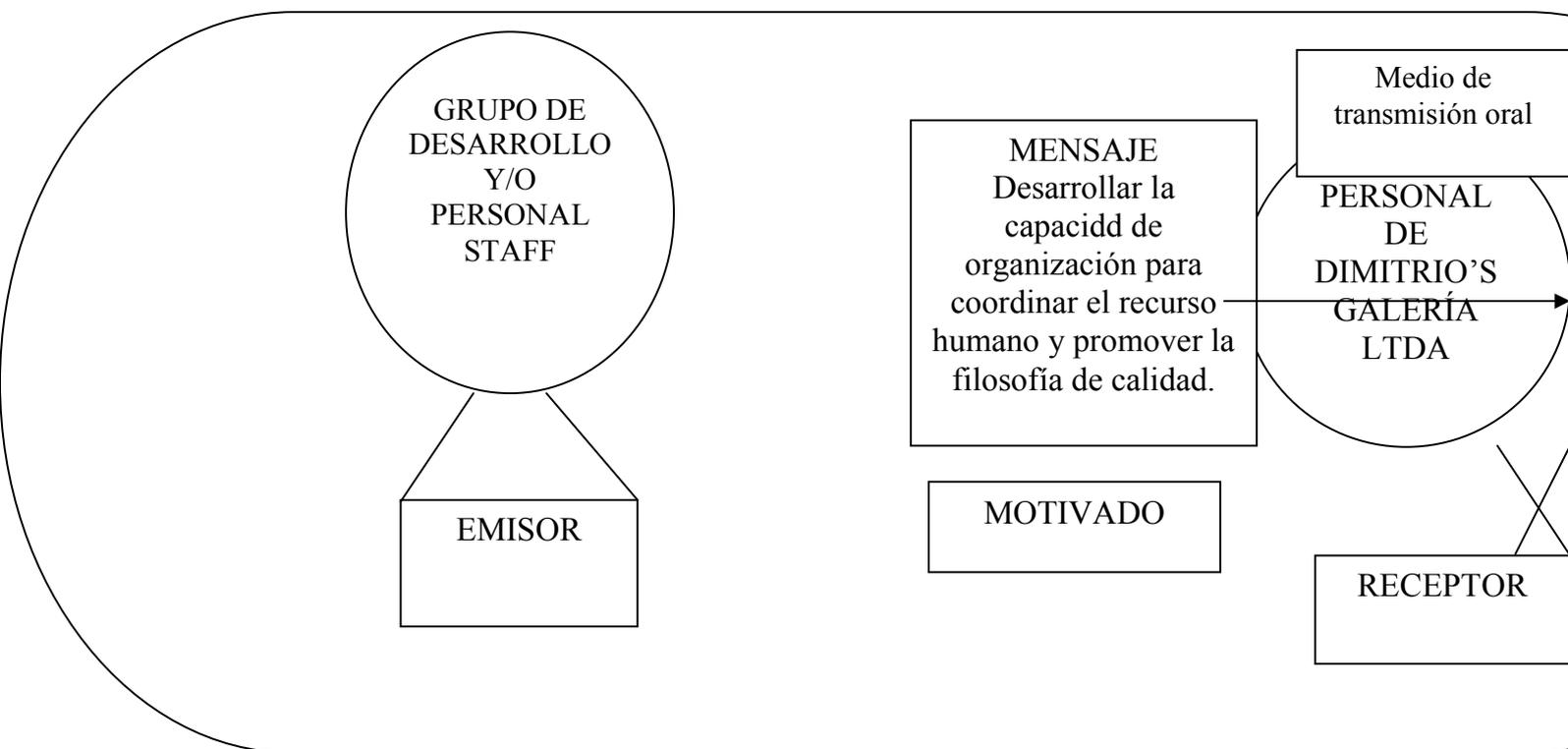


Figura 27 Proceso de comunicación en Dimitrio's Galería

La comunicación en Dimitrio's Galería se llevará a cabo mediante los elementos emisor-mensaje-medio-receptor (figura 27) que incluye todo el proceso de comunicación.

VISIÓN

Para el 2.005, Dimitrio's Galería Ltda será reconocida en el mercado de Cartagena como una empresa fabricante de muebles de hogar y oficina con la calidad, efectividad y cumplimiento que satisface las necesidades del mercado mediante el compromiso de nuestro personal y la filosofía de calidad orientada al cliente.

Es nuestro deseo ganar una posición ventajosa en el mercado del mueble con proyección e imagen a nivel de la costa caribe que nos identifique como una empresa integrada por un personal satisfecho y profesionalmente comprometido.

VALORES

- Comportamiento ético por parte de todos los empleados.
- Trabajar bajo una filosofía de calidad.
- Compromiso gerencial con la calidad en el servicio.
- Servir a la comunidad.
- Reconocer los triunfos individuales.
- Comportamiento y actitud ejemplar de los empleados.
- Promover la comunicación participativa en todas las áreas de la empresa.
- Confianza en los demás.
- Amistad y trabajo en equipo.
- Comprensión de las necesidades del cliente.
- Estimular la creatividad e iniciativa

COMPROMISO GERENCIAL CON LA CALIDAD EN EL SERVICIO

El éxito y la prosperidad de nuestra empresa se asegurará solamente cuando les ofrezcamos a nuestros clientes productos superiores que satisfagan las necesidades reales, que tengan un valor duradero y que estén apoyados por una amplia variedad de servicios útiles, antes y después de la venta.

Nuestro compromiso con el cliente empieza con el desarrollo del producto. Los muebles deben diseñarse para que su empleo sea duradero y no le ocasione problemas al usuario. Al llegar a la etapa de producción, estos artículos deben fabricarse con mano de obra de óptima calidad.

El producto terminado debe estar respaldado por un servicio inmediato y eficaz. Debe mantenerse un buen sistema de comunicación entre el cliente y Dimitrio's Galería Ltda.

Debe existir un buen trabajo en equipo a fin de asegurar que los productos recomendados satisfagan de forma óptima las necesidades globales a largo plazo del consumidor.

Los clientes de Dimitrio's Galería Ltda deben sentir que nuestra empresa está realmente interesada en darle soluciones adecuadas y eficaces a sus necesidades de comodidad y funcionalidad.

14. DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Atendiendo a la deficiente función de mercadeo de Dimitrio's Galería se creará el departamento de mercadeo con el fin de que la empresa pueda identificar las necesidades y los deseos de los clientes, determinar cuáles mercados puede atender mejor y diseñar los productos, servicios y programas para servir a dichos mercados.

El departamento de mercadeo tendrá la capacidad suficiente para efectuar el análisis del mercado, planear, aplicar los planes y controlarlos.

Todas las funciones de este departamento estarán bajo la dirección del jefe de mercadeo quien se encargará de todas las actividades de mercadotecnia: investigación, publicidad, servicios a los clientes y demás. Las ventas estarán a cargo de tres vendedores, los cuales atacarán mercados con algunas características diferentes pero con estrategias en común.

El sistema mercadotécnico afecta a todo el mundo: compradores, vendedores y muchos grupos públicos con características en común. Las finalidades del departamento de mercadeo de Dimitrio's Galería irán en beneficio de las necesidades particulares y colectivas de sus consumidores, estas son:

- ❑ Maximizar el consumo de los productos; estimular el consumo al máximo, esto traerá como consecuencia la elevación de la producción, el empleo y la riqueza al máximo.

- ❑ Maximizar la satisfacción de los consumidores; aumentar la satisfacción de los consumidores a través de productos y servicios acorde con sus necesidades y expectativas.

- ❑ Maximizar las opciones; aumentar al máximo la variedad de productos y opciones para los consumidores. Lograr que los clientes encuentren los muebles que satisfacen sus gustos con precisión.

- ❑ Maximizar la calidad de vida; mejorar la calidad de vida de los consumidores se traduce en mejorar la calidad de los ambientes físicos.

14.1 PRINCIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

Los siguientes principios se proponen con el fin de ayudar a crear y proporcionar una mejor calidad de vida a los consumidores.

- Principio de la libertad del consumidor.

Los consumidores deberán tener relativa libertad para tomar sus decisiones. La gente puede lograr satisfacción en sus propios términos, en lugar de hacerlo en términos definidos por un tercero.

- Principio de satisfacción de las necesidades básicas.

El departamento de mercadeo deberá servir a los consumidores en desventaja al igual que a los opulentos. El mercadeo debe esforzarse por satisfacer las necesidades básicas de todo el mundo.

- Principio de la eficiencia económica.

El sistema de mercadotecnia pretende proporcionar bienes y servicios con eficiencia y a precios económicos. Los compradores derivan más satisfacción cuando tienen información sobre diferentes productos, precios y calidades que compiten y cuando eligen entre ellos.

- Principio de la innovación.

El mercadeo fomentará la verdadera innovación para desarrollar productos nuevos que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores.

- Principio de educación e información al consumidor.

El departamento de mercadeo se esforzará mucho en educar e informar a los consumidores para incrementar la satisfacción y el bienestar a largo plazo.

- Principio de la protección al consumidor.

El sistema mercadotécnico también deberá ofrecer protección a los consumidores con el fin de evitar prácticas engañosas y técnicas de ventas bajo presión donde el cliente no tiene total libertad para tomar su propia decisión.

14.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

El departamento de mercadeo llevará a cabo cuatro funciones administrativas básicas: analizar, planear, aplicar y controlar.

14.2.1 Análisis de mercado. El departamento de mercadeo tendrá la importante función de analizar sus mercados y el ambiente de

mercadotecnia con el fin de descubrir oportunidades atractivas y a la vez evitar y prepararse ante las amenazas del entorno. Deberá analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las medidas de mercadotecnia, presentes y futuras, para determinar cuáles serán las oportunidades que puede aprovechar.

El análisis de mercado proporcionará información y otros insumos a las otras funciones mercadotécnicas administrativas.

14.2.2 Planes mercadotécnicos. Esta función implica decidir cuáles serán las estrategias de mercadotecnia que le servirán a la empresa para lograr sus objetivos globales.

Los siguientes puntos se deberán tener en cuenta para un buen plan de mercadotecnia:

1) Resumen ejecutivo.

Consiste en un resumen de las metas y recomendaciones más importantes. Este resumen será de gran utilidad para que la gerencia encuentre de inmediato los puntos centrales del plan de mercadotecnia diseñado por el jefe de mercadeo.

2) Situación de mercadotecnia actual.

Consiste en la presentación de una información completa sobre el mercado, la actuación del producto, la competencia y la distribución. Se propone considerar aquí los siguientes ítems:

- Descripción del mercado. Esta debe incluir los siguientes puntos importantes:
 - a) Definición del mercado.
 - b) Segmentos importantes.
 - c) Tamaño del mercado.
 - d) Necesidades actualizadas de los clientes.
 - e) Factores del entorno de mercadotecnia que podrían afectar las compras de los clientes.

- Análisis del producto. Aquí se deberán considerar aspectos como:
 - a) Ventas.
 - b) Precios.
 - c) Márgenes brutos de los principales productos de la línea de hogar y de oficina.

- Competencia. Aspectos importantes deberán ser evaluados, tales como:
 - a) Competidores más importantes.
 - b) Nuevos competidores.
 - c) Estrategias percibidas para la calidad y el servicio.

- d) Precios.
 - e) Distribución.
 - f) Promoción de los productos.
 - g) Participación en el mercado.
- Distribución. Considerar aspectos como:
- a) Tendencias recientes de las ventas.
 - b) Cambios registrados por los canales de distribución.
 - c) Utilización de nuevos canales.

Con la presentación de esta información la gerencia podrá tener un conocimiento detallado de su mercado meta y la posición que ocupa Dimitrio's Galería dentro de este, esto facilitará la planeación de estrategias de mercadotecnia enfocadas a un sector específico del mercado y acorde con las características de los consumidores.

3) Las amenazas y las oportunidades.

Considerar las principales amenazas y oportunidades que podrían enfrentar los productos en el futuro será también una función del departamento de mercadeo. El objetivo fundamental es que el jefe de mercadeo con la colaboración de los vendedores pueda adelantarse a circunstancias importantes que podrían tener repercusiones en Dimitrio's

Galería. El jefe de mercadeo deberá hacer una lista de todas las amenazas y oportunidades que se hayan podido identificar.

4) Los objetivos y los problemas.

Al haber analizado las amenazas y las oportunidades de los productos de Dimitrio's Galería, el jefe de mercadeo deberá establecer nuevos objetivos y tomar en cuenta los problemas que podrían afectar la realización de ellos. Los nuevos objetivos de mercadotecnia deberán ser diseñados en compañía con el gerente con el fin de que sean realizables considerando los recursos de la empresa.

5) Las estrategias de mercadotecnia.

Este departamento tendrá la importante labor de describir las estrategias de mercadotecnia que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos con anterioridad. Aquí deberán ser diseñadas estrategias específicas, posteriormente deberán ser explicadas en forma clara ante el gerente haciendo énfasis en la manera en que cada estrategia responde a las amenazas y oportunidades, todo esto para que sean aprobadas por la gerencia aquellas que se consideren que aportan beneficios a la empresa.

6) Los programas de acción.

El plan de acción permitirá la implementación de las estrategias de una manera eficiente. Este debe indicar cuándo se iniciarán, revisarán y terminarán las actividades.

7) Los presupuestos.

Los planes de acción requerirá la elaboración de un presupuesto de mercadotecnia que será en esencia un estado de las pérdidas y ganancias proyectadas.

Los ingresos serán el pronóstico de la cantidad de unidades que se venderán y el precio neto promedio. Los egresos estarán constituidos por los costos de producción, distribución y mercadotecnia necesarios para llevar a cabo el plan de acción. La diferencia será la utilidad proyectada.

Debido a que puede ser una tarea complicada se sugiere realizar esta actividad en coordinación con el contador, este presupuesto deberá recibir el visto bueno de la gerencia .

8) Controles.

Consiste en los controles que se usarán para medir el avance de los planes de mercadotecnia. Estos permitirán a la gerencia revisar los resultados de cada período y detectar hasta qué punto se están logrando las metas.

14.2.3 Aplicación de la mercadotecnia. A partir de un buen plan de mercadotecnia Dimitrio's Galería Ltda logrará el éxito del departamento de mercadeo.

Mediante la aplicación de la mercadotecnia se convertirán las estrategias y los planes en actos que permitirán alcanzar los objetivos trazados.

Para aplicar los planes de mercadotecnia se requiere del trabajo en equipo del jefe de mercadeo y el personal de ventas sin olvidar que se necesitará del apoyo incondicional de la gerencia.

La identidad colectiva de la empresa con respecto a la calidad y al servicio serán el marco de referencia para el éxito de la aplicación de la mercadotecnia.

14.2.4 Control. El control del departamento de mercadeo se encargará de medir y evaluar los resultados de los planes de mercadotecnia y todas las actividades que estos conlleven. De igual forma tomará medidas correctivas para cerciorarse de que se cumplan los objetivos.

14.2.5 Otras funciones. El departamento de mercadeo también se encargará del estudio y aprobación de las solicitudes de crédito de los

clientes (Ver anexo Q) así como también de las afiliaciones de las cooperativas y fondos de empleados, en este caso la labor de venta comienza con un primer contacto con estas entidades y mediante una visita se ofrecen los servicios de la empresa.

Para otorgar un crédito se deberán seguir los siguientes pasos:

- 1) El cliente deberá diligenciar el formato de solicitud con la asesoría del vendedor.
- 2) La documentación que debe anexar a esta solicitud es la siguiente:
 - Fotocopia de la declaración de renta del último año o certificado de ingresos y retenciones del último año o certificado de no declarante.
 - Certificación de ingresos mensuales, especificando cargo, sueldo y tiempo que lleva laborando.
 - Fotocopia de la cédula de ciudadanía.
 - Tarjeta de propiedad de los vehículos que posee.
 - Escritura o folio de matrícula o fotocopia del último recibo de pago de impuesto predial.
- 3) Verificar los datos suministrados por el solicitante y confirmar las referencias (Ver anexo R).

- 4) Estudiar la solicitud y analizar la capacidad de pago del solicitante.
- 5) Aprobar o rechazar.
- 6) Informar al cliente.

14.3 PROCESO DE VENTAS DE DIMITRIO'S GALERÍA LTDA

El jefe de mercadeo dará a conocer a los vendedores estos pasos para la obtención de resultados exitosos en el proceso de ventas.

1) Búsqueda de prospectos.

Es la identificación de clientes en potencia. El vendedor deberá acercarse a muchos prospectos para conseguir ventas. Algunas recomendaciones son:

- Pedir a los clientes que les proporcionen el nombre de prospectos.
- Utilizar fuentes de referencias como proveedores, distribuidores, y vendedores que no sean de la competencia.
- Buscar nombres en periódicos o directorios.
- Usar el teléfono.
- Usar el correo para seguir la pista.
- Presentarse en lugares sin previo aviso, a esto se le llama “visita en frío”.

- ❑ Calificar un prospecto teniendo en cuenta su capacidad financiera, volumen del negocio, necesidades especiales, ubicación y posibilidad de crecimiento.

2) Acercamiento previo.

Antes de visitar a un prospecto será necesario que el vendedor investigue todo lo posible sobre quienes serán sus compradores.

El vendedor deberá tener en cuenta lo siguiente para un acercamiento previo:

- ❑ Establecer el objetivo de su visita (calificar el prospecto, reunir información o efectuar una venta inmediata).
- ❑ Decidir cuál será el mejor acercamiento (visita personal, llamada telefónica o una carta).
- ❑ Momento oportuno para el acercamiento previo.
- ❑ Analizar la estrategia general de ventas.

3) Acercamiento.

El vendedor deberá elegir la mejor manera de reunirse con el comprador y de qué forma saludar para lograr empezar con una buena relación con quien será posteriormente un cliente de Dimitrio's Galería Ltda, para este

fin se recomienda que el vendedor formule algunas preguntas para informarse sobre los tipos de muebles preferidos por el comprador.

4) Presentación y demostración.

En esta parte el vendedor describirá las características del producto presentando las ventajas de comodidad y adaptación de los muebles ofrecidos en Dimitrio's Galería Ltda.

Este es el momento donde la fuerza de ventas hará uso del catálogo en donde se ilustrarán las líneas de muebles de hogar y de oficina con el fin de mejorar la presentación de venta.

Será un reto para la fuerza de ventas el poder entender las necesidades y metas de los clientes al momento de comprar.

5) Manejo de objeciones.

Para manejar las objeciones el vendedor utilizará un enfoque positivo, en lo posible y de manera cortés pedir al comprador que aclare cualquier objeción, será de gran provecho para Dimitrio's Galería Ltda si el vendedor logra convertir las objeciones en razones para comprar. Todos los vendedores deben estar preparados para manejar objeciones.

6) Cierre.

El vendedor deberá saber reconocer las señales de cierre que envía el comprador, de igual forma pueden usar algunas técnicas como son:

- Confirmar el pedido.
- Revisar los puntos del contrato.
- Ofrecerse a llenar el pedido.
- Preguntar si el comprador quiere este o aquel modelo.
- Comentar que el comprador saldrá perdiendo si no hace el pedido en ese momento.

7) Seguimiento.

Este será el último paso del proceso de venta y su fin primordial es que el vendedor se asegure que el cliente ha quedado satisfecho con el producto vendido.

Posteriormente el vendedor buscará la manera de asegurarse de que el pedido está bien instalado, esto brindará la oportunidad de ofrecer servicios y reducir las preocupaciones del comprador.

ANEXO 18**Dimitrio's***Galeria Ltda.*

Turbaco, Cra 15 Urb. La Granja Plan Parejo Teléfono: 6637002 Telefax: 6645837

Sucursal: Avenida Pedro de Heredia, Sector Los Angeles. Tel:

SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha: _____

Monto solicitado \$ _____ Plazo-Mesas _____ Garantía: Cheques () Letras ()

Descripción del artículo _____

Valor del crédito \$ _____

Cuota inicial o prepago \$ _____

DATOS GENERALES

1er. Apellido _____ 2do. Apellido _____ Nombre _____

Identificación C.C. () C.E. () No. _____ de _____ Edad _____

Estado civil _____ Personas a cargo _____

Vivienda: Propia () Arrendada () familiar () Dir. _____

Tel. vivienda _____ Dir. Correspondencia _____

Nombre empresa _____ Dir. Empresa _____

Cargo _____ Sueldo-ingresos mes _____ Tel. _____

Años en la empresa: _____

EGRESOS MENSUALES

Arrendamiento o cuota upac \$ _____ cuota tarjetas de crédito \$ _____

Cuota vehiculo \$ _____ Gastos hogar \$ _____ Otros \$ _____

BIENES RAICES**1****2**

Clase _____

Dirección _____

Valor hipoteca _____

Valor comercial _____

VEHICULOS**1****2**

Marca modelo _____

Saldo deuda _____

REFERENCIAS BANCARIAS

Entidad _____ Suc. _____ Cta. No _____ Tel. _____

Entidad _____ Suc. _____ Cta. No _____ Tel. _____

TARJETAS DE CREDITO

Nombre _____ Número _____ Banco _____ Nom

bre _____ Número _____ Banco _____ **REFERE**

NCIAS COMERCIALES

Nombre _____ Dirección _____ Tel. _____

Nombre _____ Dirección _____ Tel. _____

DATOS DEL CONYUGUE

Nombre y apellidos _____ C.C. () C.E. () No _____

Empresa donde trabaja _____ Tel. _____

Cargo _____ Sueldo _____ Otros ingresos _____

ANEXOS

- Fotocopia de la declaración de renta del último año o certificado de ingresos y retenciones del último año o certificado de no declarante.
- Certificado de ingresos mensuales, especificando cargo, sueldo y tiempo que lleva laborando.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía.
- Tarjeta de propiedad de los vehículos que posee.
- Escritura o folio de matrícula o fotocopia del último recibo de pago de impuesto predial.

AUTORIZACIÓN

Expresa e irrevocablemente autorizo a Dimitrio's Galería Ltda para que obtenga, de cualesquiera fuentes, y reporte a cualesquiera bancos de datos, las informaciones y referencias relativas a mi persona, mis nombres, apellidos y documentos de identificación, a mi comportamiento y crédito comercial, hábitos de pago, manejo de mis cuentas corrientes y en general el cumplimiento de mis obligaciones.

Firma: _____

C.C. No. _____ De _____

Firma vendedor: _____

PARA USO EXCLUSIVO DEL ALMACÉN.

-----	-----	-----
Recibido	Revisado	Aprobado

9. ETAPA COMPARATIVA

La etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluye las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de gran estrategia. Estas se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo.

Se puede definir comparación como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

9.1 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA. Las letras F, O, D, y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. En algunas ocasiones las empresas disfrutan de oportunidades externas decisivas, pero presentan debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se trata de minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter inofensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

La matriz DOFA está formada por nueve casillas (ver cuadro 21). Hay cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda). Las casillas de estrategias, que se denominan FO, DO, FA Y DA se desarrollan después de las cuatro casillas de factor clave, llamadas F, D, O Y A.

Cuadro 21. Matriz DOFA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS (F) Hacer una lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer una lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Hacer una lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer lista de amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar	ESTRATEGIAS DA Reducir a un mínimo las

	amenazas	debilidades y evitar amenazas
--	----------	----------------------------------

En el cuadro 22 se muestra la matriz DOFA de Dimitrio's Galería Ltda la cual ha sido estructurada con base en los factores claves que se obtuvieron en la etapa de entrada de datos. Las estrategias formuladas en esta matriz son las siguientes:

- **Estrategias FO**

10. Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente (F1,F2,F3,F11,O1,O2,O11,O12).
11. Atender a las necesidades de calidad de los clientes a través de un sistema eficiente de manejo de pedidos especiales (F2,F10,F11,F15,O8,O11,O13).
12. Conquistar mercados externos (F4,F9,F12,F14,O1,O4,O6,O13)
13. Afianzar las buenas relaciones que se tienen con los proveedores (F4,O4).

14. Publicidad que impulse el servicio de fabricación especial (F5,F7,F9,F15,O8,O11,O13).
15. Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas (F8,O9,O10).
16. Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina (F7,F11,F12;O3,O9,O10).
17. Integración hacia adelante especialmente para promover la fabricación especial (F2,F4,F7,F9,F12,F13,F14,O3,O4,O8,O11,O13).
18. Diversificación de productos orientados al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baños, otros) (F2,F4,F5,F7,F9,F10,F11,F12,F13,F14,F15,O1,O3,O4,O5, O8,O11,O13)

- **Estrategias DO**

9. Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y en la filosofía de calidad que involucra a todo el personal de la empresa (D1,D2,D3,O11).

10. Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas (D2,D3,D4,D5,D7,D8,D10,D11,D18,D19,D21,O8,O9,O10,O11,O12).

11. Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI con el fin de reemplazar el actual por otro que abone al capital y a su vez permita realizar inversión en el capital de trabajo (D14,D17,D18,O2,O3,O7,O9,O10,O11).

12. Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas (D7,D8,D10,D12,D18,D19,D21,D22,O3,O8,O9,O10,O11,O12,O7).

13. Diseñar programas de selección, capacitación y entrenamiento al personal de la empresa muy especialmente a la fuerza de ventas (D2,D7,D10,D21,D22,O4,O11).

14. Implantar programas de seguridad industrial que tengan como fin velar por la integridad física de los trabajadores (D6,O4,O5).

15. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser competitivo en su industria. (D1,D2,D3,D7,D10,D14,D18, D20,D21,D22,O4,O5,O7,O11,O12).

16. Realizar promociones intensivas que agilicen la rotación del inventario y estimulen al cliente a comprar (D7,D8,D12,D17,D18,D19,O9,O10, O11,O13).

- **Estrategias FA**

6. Ofrecer precios atractivos y más competitivos para los clientes (F6,F10,F15,A1,A7,A9)

7. Aumentar la utilización de los derivados de la madera en el proceso productivo (F2,F4,F9,F12,F13,A11,A8).

8. Ganar liquidez a través de la venta de algunos activos fijos (F9,F12,A2,A3,A6).

9. Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes (F1,F2,F5,F15,A9,A10).

10. Incursionar en la línea de electrodomésticos.
(F1,F5,F9,F15,A8,A11,A13)

- **Estrategias DA**

5. Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivo con los importados (D5,D11,D16,D18,D19,A5,A7,A8,A11).

6. Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro (D5,D11,D21,A12).

7. Conseguir una representación en la costa que se encargue de comercializar el producto. (D2,D7,D8,D10,D12,D13,D16,D18,D19,D21, D22,A7,A9,A10).

8. Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería Ltda frente a su competencia (D8,D10,D12,D19,D22,A7,A9).

Cuadro 22. Matriz DOFA de Dimitrio's Galería Ltda

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	16. El personal se encuentra altamente comprometido con la empresa. 17. La filosofía orienta al personal a elaborar productos de calidad. 18. Se estimula al empleado a tomar sus propias decisiones. 19. Excelentes relaciones con los proveedores. 20. Se ofrecen buenos y variados servicios a los clientes. 21. Atractivas promociones de consumo por compras de contado. 22. Fabricación de productos con las medidas y diseños exigidos por el cliente. 23. Gran variedad de alcobas y muebles de oficina tradicionales y convencionales respectivamente. 24. Capacidad suficiente para ampliar la cobertura del mercado.	23. No cuenta con misión, visión y objetivos claros para enfrentar el futuro. 24. Estructura organizativa actual no le permite ser eficiente. 25. Deficiente sistema de selección. 26. Carecen de indicadores de rendimiento. 27. No se utilizan las variables ambientales para la toma de decisiones. 28. No se tiene implantado un programa de salud ocupacional. 29. El cliente es quien inicia el proceso de venta. 30. No se tienen programas de publicidad. 31. El método de fijación de precios no se usa adecuadamente. 32. Deficientes canales de distribución. 33. Carecen de variados diseños clásicos y modernos en la

	<p>25. El ciclo de calidad se basa en la interacción con el cliente.</p> <p>26. Calidad en la mano de obra.</p> <p>27. Flexibilidad en el proceso productivo.</p> <p>28. Operación intermitente más económica y menos riesgosa.</p> <p>29. Muy buenas relaciones con el gerente operativo del banco.</p> <p>30. Gerencia comprometida con el servicio al cliente.</p>	<p>34. línea de hogar.</p> <p>35. La ubicación geográfica no es ventajosa.</p> <p>36. Método de pronóstico poco factible.</p> <p>37. Deficiente uso de las herramientas financieras.</p> <p>38. Los intereses pagados mensualmente constituyen el 18% de los gastos totales.</p> <p>39. Los activos corrientes están constituidos en gran parte por los inventarios.</p> <p>40. La falta de capital de trabajo no permite concesión de créditos.</p> <p>41. La empresa no genera los ingresos suficientes para cubrir los intereses en su totalidad.</p> <p>42. Lenta rotación del inventario.</p> <p>43. Los resultados arrojaron déficit operativo en 1997.</p> <p>44. Deficiente análisis de la clientela.</p> <p>45. Falta de imagen reconocida en el mercado.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>14. Crecimiento del 38% de la industria de madera a nivel nacional.</p> <p>15. Reducción del riesgo de 6,3 a 6.</p> <p>16. Apoyo financiero del IFI.</p> <p>17. Apoyo de la Cámara de Comercio (SICME).</p> <p>18. Programas gratuitos de capacitación ofrecidos por el SENA.</p> <p>19. Ritmo creciente de las exportaciones.</p> <p>20. Políticas del nuevo gobierno para la reducción del desempleo.</p> <p>21. Pocos competidores ofreciendo adaptación del mobiliario a los requerimientos.</p> <p>22. Tendencia de los consumidores a comprar en el lapso de un año alcobas, salas y comedores.</p> <p>23. Tendencia de las empresas a comprar en el lapso de un año escritorio, mesa para computadora, silla de recibo y archivador.</p> <p>24. Cultura del servicio al cliente.</p> <p>25. Creciente oferta de egresados universitarios y tecnólogos en áreas administrativas y productivas.</p> <p>26. El mueble es un bien de consumo necesario para vivir dentro de condiciones normales.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>11. Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente (F1,F2,F3,F11,O1,O2,O11,O12).</p> <p>12. Atender a las necesidades de calidad de los clientes a través de un sistema eficiente de manejo de pedidos especiales (F2,F10,F11,F15,O8,O11,O13).</p> <p>13. Conquistar mercados externos (F4,F9,F12,F14,O1,O4,O6,O13).</p> <p>14. Afianzar las buenas relaciones que se tienen con los proveedores (F4,O4).</p> <p>15. Publicidad que impulse el servicio de fabricación especial (F5,F7,F9,F15,O8,O11,O13).</p> <p>16. Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas (F8,O9,O10).</p> <p>17. Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina (F7,F11,F12,O3,O9,O10).</p> <p>18. Integración hacia adelante especialmente para promover la fabricación especial (F2,F4,F7,F9,F12,F13,F14,O3,O4,O8,O11,O13).</p> <p>19. Diversificación de productos orientados al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baños, otros) (F2,F4,F5,F7,F9,F10,F11,F12,F13,F14,F15,O1,O3,O4,O5,O8,O11,O13).</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>9. Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y en la filosofía de calidad que involucre a todo el personal de la empresa (D1,D2,D3,O11).</p> <p>10. Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas (D2,D3,D4,D5,D7,D8,D10,D11,D18,D19,D21,O8,O9,O10,O11,O12).</p> <p>11. Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI con el fin de reemplazar el actual por otro que abone al capital y a su vez permita realizar inversión en el capital de trabajo (D14,D17,D18,O2,O3,O7,O9,O10,O11).</p> <p>12. Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas (D7,D8,D10,D12,D18,D19,D21,D22,O3,O8,O9,O10,O11,O12,O7).</p> <p>13. Diseñar programas de selección, capacitación y entrenamiento al personal de la empresa muy especialmente a la fuerza de ventas (D2,D7,D10,D21,D22,O4,O11).</p> <p>14. Implantar programas de seguridad industrial que tengan como fin velar por la integridad física de los trabajadores (D6,O4,O5).</p> <p>15. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser competitivo en su industria (D1,D2,D3,D7,D10,D14,D18,D20,D21,D22,O4,O5,O7,O11,O12).</p> <p>16. Realizar promociones intensivas que agilicen la rotación del inventario y estimulen al cliente a comprar (D7,D8,D12,D17,D18,D19,O9,O10,O11,O13).</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>5. Disminución de la generación del empleo.</p> <p>6. Aumento de las tasas de interés.</p> <p>7. Segundo porcentaje más alto de riesgo.</p> <p>8. Bajos niveles de modernización tecnológica.</p> <p>14. Suspensión momentánea de los préstamos.</p> <p>15. Gran volumen de importaciones de muebles en el dpto de Bolívar.</p> <p>16. Control del Minambiente para la tala de árboles.</p> <p>17. Utilización de publicidad por parte de los competidores importantes.</p> <p>18. Flexibilidad de los sistemas de pago ofrecidos por la competencia.</p> <p>19. Agotamiento de los bosques que sustentan el 60% de la producción nacional de madera.</p> <p>20. Utilización del Cedro en los muebles de madera ofrecidos por los almacenes de la ciudad.</p> <p>21. Dimitrio's galería es el competidor más débil de su competencia.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>7. Ofrecer precios atractivos y más competitivos para los clientes (F6,F10,F15,A1,A7,A9).</p> <p>8. Diseñar nuevos y variados servicios que le representen a la empresa una ventaja competitiva (F1,F5,F6,F7,F15,A9,A10,A12).</p> <p>9. Aumentar la utilización de los derivados de la madera en el proceso productivo (F2,F4,F9,F12,F13,A11,A8).</p> <p>10. Ganar liquidez a través de la venta de algunos activos fijos (F9,F12,A2,A3,A6).</p> <p>11. Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes (F1,F2,F5,F15,A9,A10).</p> <p>12. Incursionar en la línea de electrodomésticos (F1,F5,F9,F15,A8,A11,A13).</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>5. Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivo con los importados (D5,D11,D16,D18,D19,A5,A7,A8,A11).</p> <p>6. Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro (D5,D11,D21,A12).</p> <p>7. Conseguir una representación en la costa que se encargue de comercializar el producto (D2,D7,D8,D10,D12,D13,D16,D18,D19,D21,D22,A7,A9,A10).</p> <p>8. Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería Ltda frente a su competencia (D8,D10,D12,D19,D22,A7,A9).</p>

9.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

La matriz es la segunda herramienta en importancia en la etapa comparativa (ver figura 16). Esta matriz es un marco de cuatro

cuadrantes que ilustra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fortaleza financiera (FF).
- Ventaja competitiva (VC).
- Estabilidad ambiental (EA).
- Fortaleza de la industria (FI).

Tanto las dimensiones internas (FF y VC) como las dimensiones externas (FI y EA) se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Para el desarrollo de la matriz PEEA se deben seguir los siguientes pasos:

- 7) Para FF y FI asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para EA y VC, asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

FF
6 |

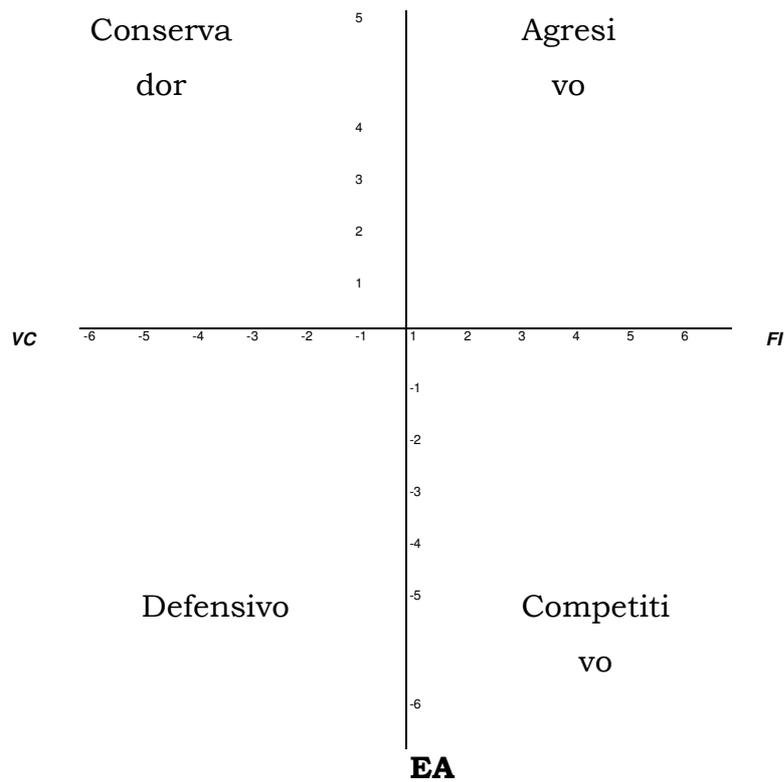


Figura 16 Matriz PEEA

- 8) Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

- 9) Para FF y FI asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para EA y VC, asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

- 10) Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- 11) Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- 12) Sumar los resultados sobre el eje X y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los resultados en el eje Y y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto XY.
- 7) Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección.

Fortaleza financiera

FACTOR	CLASIFICACIÓN
7. Disminución del índice de endeudamiento de 0,94 en 1996 a 0,82 en 1998.	+ 4
8. La razón corriente aumentó de 0,67 en 1996 a 1,84 en 1998.	+ 4
9. Margen de utilidad operativa pasó de negativo (-12,1) en 1996 a 8,2 en 1998.	+ 3
10. Los resultados negativos en la rentabilidad del patrimonio indican que no ha habido rendimiento en la inversión.	+ 1
11. Déficit operativo en 1997.	+ 2
12. El endeudamiento de Dimitrio's Galería no le permite salir con facilidad del mercado.	+2
PROMEDIO	+ 2,7

Ventaja competitiva

FACTOR	CLASIFICACIÓN
7. Falta de imagen reconocida en el mercado.	- 6
8. Dimitrio's Galería se considera el competidor más débil de su competencia.	- 6
9. Excelentes relaciones con los proveedores.	- 2
10. Productos elaborados bajo una filosofía de calidad.	- 2
11. Deficientes canales de distribución.	- 5
12. Dimitrio's Galería es de los pocos que ofrecen el servicio de fabricación especial.	- 2
7. Carencia de planes de pago con financiación hasta doce meses.	- 5
PROMEDIO	- 4

Fortaleza de la industria

FACTOR	CLASIFICACIÓN
7. Crecimiento del 38% a nivel nacional de la industria de madera.	+ 4
8. El negocio genera en promedio un 66,3% de utilidad bruta.	+ 5
9. Utilización de la tecnología para el mejoramiento de la calidad.	+ 4
10. Ritmo creciente de las exportaciones.	+ 4
11. Competidores de gran trayectoria y posicionamiento en el mercado.	+ 1
12. Apoyo financiero a las PYMES.	+ 5
PROMEDIO	+ 3,8

Estabilidad ambiental

FACTOR	CLASIFICACIÓN
6. Crecimiento de la población.	- 2
7. Aumento de las tasas de interés.	- 6

8. Disminución de la generación de empleo.	- 5
9. Cambios tecnológicos.	- 3
10. Estabilidad en el precio.	- 2
PROMEDIO	- 3,6

Cálculo de las coordenadas

Eje X: $3,8 - 4 = - 0,2$

Eje Y: $2,7 - 3,6 = -0,9$

Coordenadas : $(-0,2 ; -0,9)$

El vector direccional está situado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA (ver figura 17), lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas para Dimitrio's Galería Ltda.

Los resultados muestran que la empresa tiene problemas financieros en una industria que se ve afectada por los factores económicos.

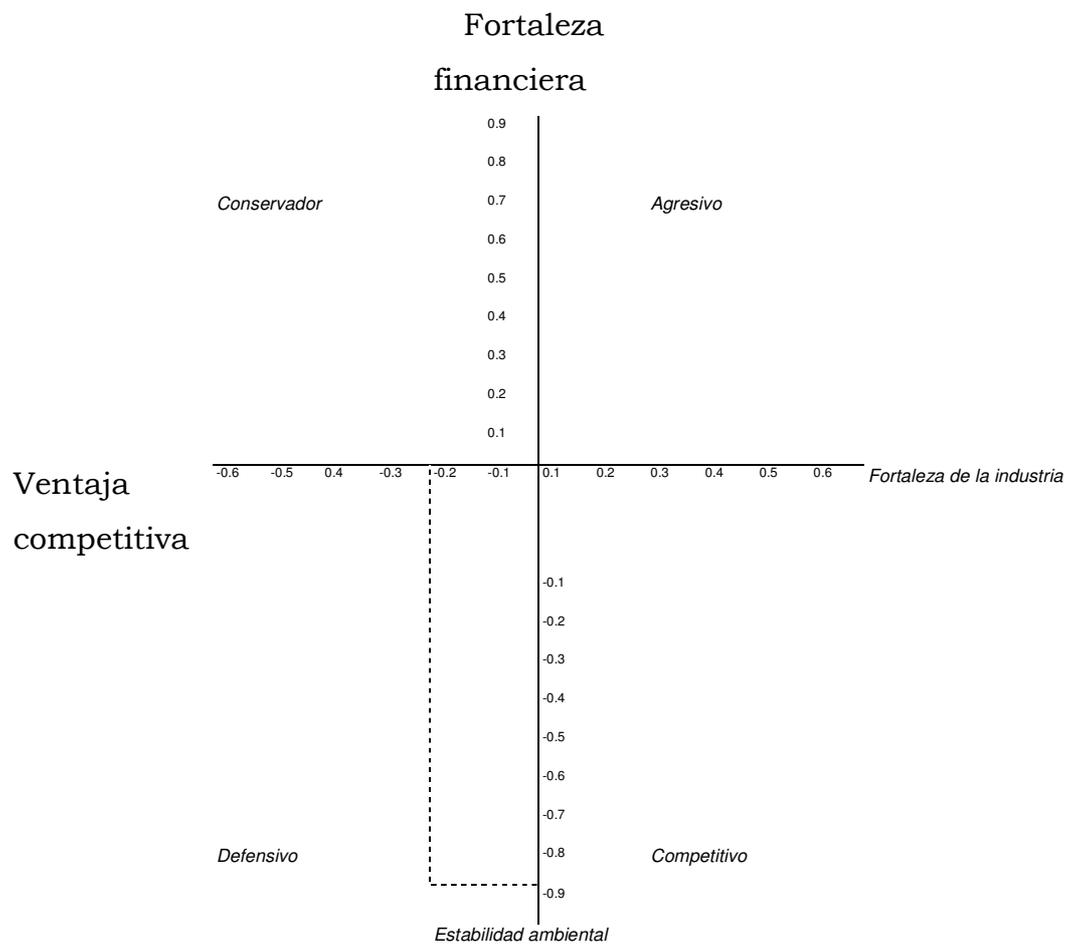


Figura 17 Matriz PEEA de Dimitrio's Galería Ltda.

Dimitrio's Galería debería tratar de mejorar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo anterior al analizar cada una de sus debilidades y amenazas se proponen las siguientes estrategias:

18. Definir la misión, políticas y objetivos de la empresa con el fin de marcar las directrices para enfrentar el futuro.
19. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser eficiente y competitivo en su mercado.
20. Implantar un sistema de selección de personal que le suministre a la empresa el personal idóneo para los cargos vacantes y/o nuevos.
21. Establecer indicadores de rendimiento en cada una de las áreas para ser usados como herramientas de control.
22. Crear programas de publicidad efectivos que resalten la imagen de la empresa frente a la de sus competidores.
23. Diseñar nuevos modelos de productos de hogar con tendencia clásica.
24. Acondicionar el departamento de mercadeo en la empresa que se encargue del análisis y atención al cliente.
25. Formalizar un programa de salud ocupacional.
26. Conseguir canales de distribución a nivel local y de la costa, con el propósito de desarrollar nuevos mercados.
27. Ubicar un punto de venta en un lugar estratégico de Cartagena.
28. Implantar el uso de las herramientas financieras con el fin de lograr una mejor administración y control de los recursos de la empresa.

29. Negociar con el prestamista actual de la empresa una forma de pago con abono a capital.
30. Realizar un préstamo bancario para eliminar la deuda no capitalizable que tiene la empresa y hacer inversión en el capital de trabajo de la empresa.
31. Contratar un personal de ventas que se encargue de comercializar el producto directamente al consumidor.
32. Diseñar una línea de hogar económica que se asequible a un mercado con ingresos menores de \$407.653.
33. Desarrollar modelos competitivos de la línea de oficina especialmente para contrarrestar el impacto de los importados.
34. Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados de la ciudad ya que para la empresa es difícil ofrecer planes de pagos con plazos de doce meses y más.

9.3 MATRIZ DE GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB)

La matriz del grupo consultor de Boston tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias. Esta muestra en forma gráfica las diferencias entre divisiones, en términos de porcentajes, de participación en el mercado y de tasa de crecimiento industrial de cada división. Esta matriz permite a una organización

multidivisional manejar su portafolio empresarial, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones.

El eje X de la matriz GCB representa la posición de participación relativa en el mercado, los valores pueden oscilar entre 0,0 y 1,0. El eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, los porcentajes pueden oscilar entre -20% y +20%, siendo 0,0 el punto medio. (Ver figura 18).

		Posición de participación relativa en el mercado		
		Alto	Medio	Bajo
		1,0	0,5	0,0
Tasa de crecimiento de Ventas en la industria	Alto	20	Estrellas Cuadrante II	Interrogantes Cuadrante I
	Medio	0		
	Bajo	-20	Vacas lecheras Cuadrante III	Huesos Cuadrante IV

Figura 18 Matriz GCB.

Cada división se representa en la matriz con un círculo, su tamaño corresponde a la proporción de ingresos empresariales generados por dicha unidad empresarial. El área sombreada dentro del círculo indica la proporción de utilidades empresariales generada por esa división.

Las divisiones localizadas en el cuadrante I se denominan **interrogantes**, tienen una baja participación relativa en el mercado y sin embargo compiten en industrias de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas firmas son cuantiosas y su generación de caja es baja.

Los negocios ubicados en el cuadrante II se llaman **estrellas**, representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en cuanto a crecimiento y utilidades. Tienen una alta participación en el mercado y una alta tasa de desarrollo industrial.

Las divisiones situadas en el cuadrante III se denominan **vacas lecheras**, posee una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Las divisiones del cuadrante IV se les llama **huesos**, tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente.

El cuadro 23 muestra las diferentes divisiones de Dimitrio's Galería Ltda con la información que posteriormente se utilizará para elaborar la matriz GCB que nos ilustrará en qué cuadrante se localiza cada una de ellas.

Cuadro 23 Información de cada división de Dimitrio's Galería Ltda para la elaboración de la matriz GCB.

DIVISIÓN	PROPORCIÓN DE UTILIDADES	PARTICIPACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS
Alcobas	38.2%	10%	+ 20
Oficina	32.6%	45%	+ 10
Muebles especiales	12.3%	52%	+ 8
Salas	6.2%	2%	- 2
Comedores	4%	5%	+ 1
Colchones	3.7%	3%	+ 10
Muebles complementarios	3%	4%	- 10

La figura 19 muestra que los muebles especiales (estrellas) representan la mejor oportunidad a largo plazo para Dimitrio's Galería en cuanto a crecimiento y utilidades, para fortalecer la posición de esta división se podrían tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Reforzar la posición dominante de los muebles especiales a través de una sustancial inversión en capital de trabajo.
- Utilizar nuevos canales de distribución para hacer llegar este servicio de manera eficiente a los consumidores.
- Hacer énfasis en los programas de publicidad sobre esta línea especial de productos.
- Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados.

Los productos interrogantes (ver figura 19) de Dimitrio's Galería son: alcobas, oficina, comedores y colchones. Tienen una baja participación en el mercado a excepción de la línea de oficina que tiene una participación del 45% pero sin embargo compiten en una industria que se encuentra en crecimiento. Las estrategias que se podrían tener en cuenta para estos productos son:

- Ampliar la variedad de diseños ofrecidos en juegos de alcobas.
- Modernizar la línea de muebles de oficina que ofrece actualmente la empresa. **DJO GCB FIGURA**
- Asignar recursos encaminados a la creación de nuevos diseños que incluyan la utilización de otros materiales y nuevos accesorios para los muebles.

- Diseñar un catálogo donde se muestre la línea de muebles de hogar y de oficina que ofrece Dimitrio's Galería y que a la vez facilite las funciones de la fuerza de ventas.

Las salas y los muebles complementarios tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento por esto son los “huesos” del portafolio de la empresa. (Ver figura 19). Las posibles estrategias para estas divisiones son:

- Reducir la cantidad de estilos ofrecidos en la línea de muebles complementarios considerando a la vez nuevos diseños en los que se van a ofrecer.
- Fabricar los muebles complementarios en productos derivados de la madera con el fin de reducir los costos.
- Dejar de vender salas.

9.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

La matriz IE muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas (Ver figura 20). Al igual que en la matriz GCB cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentaje de ventas.

El eje X, representa los resultados totales ponderados de factor interno, los valores oscilan entre 1,0 y 4,0; el eje Y representa los resultados totales ponderados de factor externo y de igual forma los resultados oscilan entre 1,0 y 4,0.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos:

4. Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II o IV pueden ser crezca y desarróllese.
5. Las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V o VIII se pueden administrar mejor con estrategias de resistencia.
6. Las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX se recomienda cosechar o eliminar.

**Resultados ponderados totales
de matriz de evaluación
de factor interno**

		<i>Fuerte</i>	<i>Promedio</i>	<i>Débil</i>
		3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	1,0 a 1,99
Resultados ponderados totales de matriz de evaluación de	Alto 3,0 a 4,0	I	II	III
	Medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI
		2,0		

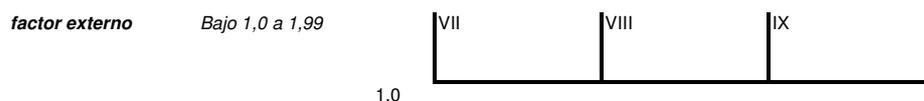


Figura 20 Matriz IE.

Para cada división de Dimitrio's Galería se ha construido una matriz de factor interno y otra de factor externo con el fin de que los resultados obtenidos permitan la construcción de la matriz interna – externa.

• OFICINA

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	3	0.60	Parte relativa del mercado	0.20	4	0.80
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.25	4	1.00	Competitividad de los precios	0.05	3	0.15
Margen de utilidad industrial	0.15	3	0.45	Calidad del producto	0.25	4	1.00
Cantidad de competidores	0.30	4	1.20	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.10	2	0.20	Eficacia de ventas	0.15	2	0.30
				Ventaja geográfica	0.15	2	0.30
Total			2.45	Total			2.95

MUEBLES ESPECIALES

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.25	4	1.00	Parte relativa del mercado	0.20	4	0.80

Porcentaje de crecimiento del mercado	0.15	2	0.30	Competitividad de los precios	0.05	3	0.15
Margen de utilidad industrial	0.25	4	1.00	Calidad del producto	0.25	4	1.00
Cantidad de competidores	0.25	3	0.75	Conocimiento del mercado y los clientes	0.15	2	0.30
Temporalidad	0.1	2	0.20	Eficacia de ventas	0.20	1	0.20
				Ventaja geográfica	0.15	2	0.30
Total			3.25	Total			2.75

COLCHONES

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.30	3	0.90	Parte relativa del mercado	0.25	1	0.25
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.25	3	0.75	Competitividad de los precios	0.05	3	0.15
Margen de utilidad industrial	0.15	2	0.30	Calidad del producto	0.20	4	0.80
Cantidad de competidores	0.20	1	0.20	Conocimiento del mercado y los clientes	0.15	2	0.30
Temporalidad	0.10	3	0.30	Eficacia de ventas	0.10	2	0.20
				Ventaja geográfica	0.15	2	0.30
Total			2.45	Total			2.00

- **SALAS**

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	2	0.40	Parte relativa del mercado	0.10	1	0.10
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.12	2	0.24	Competitividad de los precios	0.20	3	0.60
Margen de utilidad industrial	0.20	3	0.60	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	2	0.16	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24
Total			1.80	Total			2.11

- **COMEDOR**

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	3	0.60	Parte relativa del mercado	0.10	2	0.20
Porcentaje de	0.12	3	0.36	Competitividad de	0.20	3	0.60

crecimiento del mercado				los precios			
Margen de utilidad industrial	0.20	3	0.60	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	2	0.16	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24
Total			2.12	Total			2.21

- **ALCOBAS**

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	3	0.60	Parte relativa del mercado	0.10	2	0.20
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.12	3	0.36	Competitividad de los precios	0.20	4	0.80
Margen de utilidad industrial	0.20	4	0.80	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	3	0.24	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24

Total	2.40	Total	2.41
--------------	-------------	--------------	-------------

• **MUEBLES COMPLEMENTARIOS**

FACTOR EXTERNO	POND.	CLASI F.	TOTAL	FACTOR INTERNO	POND.	CLASIF.	TOTAL
Tamaño del mercado	0.20	2	0.40	Parte relativa del mercado	0.10	2	0.20
Porcentaje de crecimiento del mercado	0.12	2	0.24	Competitividad de los precios	0.20	3	0.60
Margen de utilidad industrial	0.20	3	0.60	Calidad del producto	0.13	4	0.52
Cantidad de competidores	0.40	1	0.40	Conocimiento del mercado y los clientes	0.20	2	0.40
Temporalidad	0.08	3	0.24	Eficacia de ventas	0.25	1	0.25
				Ventaja geográfica	0.12	2	0.24
Total			1.88	Total			2.31

Las prescripciones para los muebles especiales según los resultados arrojados por la matriz IE (ver figura 21) son estrategias intensivas (penetración en el mercado y desarrollo de mercado) o integrativas (integración hacia delante, hacia atrás y horizontal).

Las alcobas, la línea de oficina, comedores y colchones se pueden administrar mejor con estrategias de resistencia (penetración en el mercado y desarrollo de producto).

Los muebles complementarios y las salas tienen como opción estratégica cosechar o eliminarlos del portafolio de negocios de la empresa.

Las estrategias que se pueden tener en cuenta para los diferentes productos teniendo en cuenta su matriz de factor interno y externo son las siguientes:

- Contratar y capacitar un personal de ventas que se dedique a promover y explotar el mercado para la venta de muebles especiales.
- Incursionar en el mercado conformado por el sector de la construcción y el sector empresarial para ofrecer el servicio de fabricación especial.
- Alianza con los proveedores con el fin de conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de esta nueva línea.

- Impulsar a través de una fuerza de ventas los productos de oficina, alcobas, comedores y colchones.
- Mantener catálogos, anuncios publicitarios y todas aquellas herramientas que permitan informar y promover la venta de los productos de oficina y hogar en las cooperativas y fondos de empleados.
- Crear programas de promoción constante que estimulen al cliente a realizar la compra de estos productos.
- Eliminar las salas de la línea de hogar.

- Diseñar modelos clásicos y modernos de los muebles complementarios.
- Impulsar estos productos (complementarios) a través de la fuerza de ventas y promociones.

9.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva (eje X) y crecimiento del mercado (eje Y).

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición estratégica. Las ubicadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las organizaciones del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

El eje de posición competitiva es similar al eje de ventaja competitiva de la matriz PEEA. La escala de 0 a -6 se podría usar con la matriz de la gran estrategia. 0 = posición fuertemente competitiva y - 6 = posición competitiva débil.

El eje de crecimiento de mercado de la matriz de gran estrategia es análogo al eje de crecimiento de ventas en la industria en la matriz GCB. La escala porcentual -20 a +20 anteriormente descrita para la matriz GCB podría usarse para la matriz de gran estrategia. +20% es igual a rápido crecimiento de mercado y -20% indica disminución rápida del mercado.

Utilizando la sugerencia mencionada anteriormente se calcularon las coordenadas con el fin de ubicar a Dimitrio's Galería Ltda en uno de los cuadrantes de la matriz de la gran estrategia.

Eje X

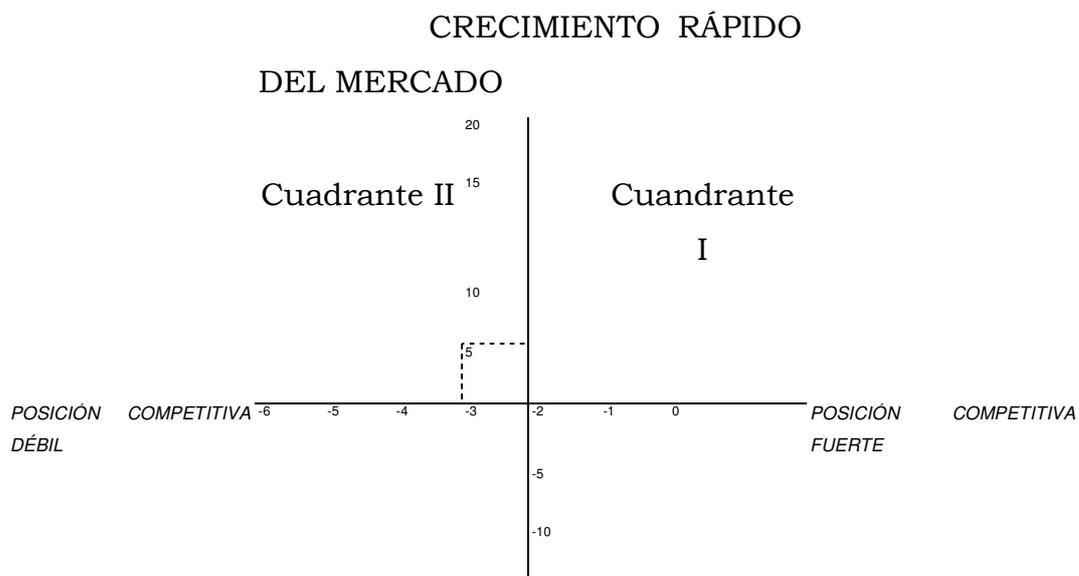
Posición o ventaja competitiva : $(-6 - 6 - 2 - 2 - 5 - 2 - 5) / 7 = -4$

Eje Y

Crecimiento del mercado: $(20 + 10 + 8 - 2 + 1 + 10 - 10) / 7 = 5,3$

Coordenadas : (-4 ; 5,3)

La figura 22 muestra la matriz de gran estrategia de Dimitrio's Galería. La empresa se encuentra ubicada en el segundo cuadrante, lo cual indica que no se encuentra preparada para competir efectivamente y es necesario determinar la forma más efectiva de mejorar su posición competitiva.



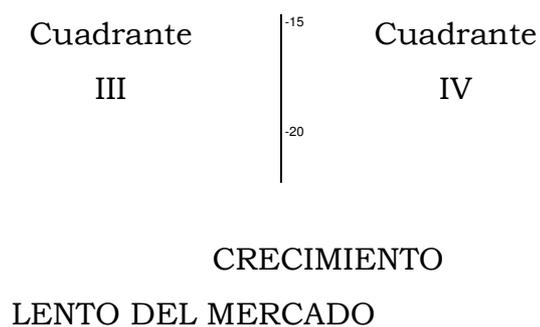


Figura 22. Matriz de la gran estrategia de Dimitrio's Galería Ltda

Las estrategias sugeridas para Dimitrio's Galería teniendo en cuenta su ubicación en los cuadrantes de la matriz de gran estrategia son las siguientes:

- Penetración en el mercado a través de novedosos programas de mercadeo en los cuales se incluya publicidad que impulse las líneas de muebles de Dimitrio's Galería.
- Introducción de muebles de hogar con diseños actuales.
- Modernizar la línea de muebles de oficina con diseños que vayan acorde con las tendencias en decoración de los espacios empresariales.
- Utilizar los derivados de la madera para la creación de variados diseños que puedan estar al mismo nivel de los muebles.

20. ETAPA DECISORIA: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

La etapa decisoria sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, utiliza información de entrada de los análisis de la etapa de entrada de datos y los resultados de la etapa comparativa para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas (ver cuadro 24). Esta matriz es una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las

estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Cuadro 24. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

FACTORES CLAVES	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS				
	<i>Clasificación</i>	<i>Estrategia 1</i>		<i>Estrategia 2</i>	
		PA	TPA	PA	TPA
Factores internos					
Factores externos					
<i>Suma total de puntaje de atracción</i>					

Los pasos para realizar la matriz CPE son:

- 7) Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
- 8) Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- 9) Analizar las matrices de la etapa comparativa e identificar las estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.

10) Determinar los puntajes de atracción. Estos son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan formulando la pregunta ¿tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese factor clave, si la respuesta es no, entonces no se debe asignar puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto. Los puntajes de atracción son:

1 = la estrategia no es aceptable.

2 = la estrategia es posiblemente aceptable.

3 = la estrategia es probablemente aceptable.

4 = la estrategia es muy aceptable.

11) Calcular los puntajes totales de atracción. Son el producto de multiplicar las clasificaciones por los puntajes de atracción en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa.

12) Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. En una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

En el anexo 13 se muestra la matriz CPE de Dimitrio's Galería Ltda. En la columna de la izquierda aparecen los factores claves internos y externos los cuales han sido tomados directamente de las matrices de factor interno y externo con sus respectivas clasificaciones.

En la fila superior se identificaron las estrategias alternativas agrupadas en conjuntos considerando el área de gestión a la cual estas van dirigidas de tal manera que el primer conjunto de estrategias lo conforman aquellas que van dirigidas al área gerencial. El segundo conjunto lo constituyen las estrategias para el área de mercadeo. El tercer conjunto está formado por aquellas estrategias encaminadas a mejorar la gestión del área financiera y el cuarto conjunto de estrategias lo conforman las del área de producción. A continuación se enumeran las estrategias presentadas en la matriz CPE:

CONJUNTO ÁREA GERENCIAL

35. Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente.
36. Afianzar las buenas relaciones que se tienen con los proveedores.
37. Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y el la filosofía de calidad que involucra a todo el personal de la empresa.
38. Diseñar un programa de selección, capacitación y entrenamiento al personal de la empresa muy especialmente a la fuerza de ventas.

39. Implantar programas de seguridad industrial que tengan como fin velar por la integridad física de los trabajadores.
40. Diseñar la estructura organizativa que le permita a Dimitrio's Galería ser competitivo en su industria.
41. Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes.
42. Establecer indicadores de rendimiento en cada una de las áreas para ser usadas como herramientas de control.

CONJUNTO ÁREA DE MERCADEO

43. Atender a las necesidades de calidad de los clientes a través de un sistema eficiente de manejo de pedidos especiales.
44. Conquistar mercados externos.
45. Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería frente a su competencia.
46. Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas.
47. Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina.

48. Integración hacia adelante especialmente para promover la fabricación especial (atraer a los almacenes posicionados que no ofrecen este servicio).
49. Diversificación de productos orientado al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baño).
50. Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas.
51. Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas.
52. Realizar promociones intensivas que agilicen la rotación de inventario y estimulen al cliente a comprar.
53. Ofrecer precios atractivos y más competitivos para los clientes.
54. Incursionar en la línea de electrodomésticos.
55. Conseguir una representación
56. Conseguir canales de distribución a nivel local y de la costa con el propósito de desarrollar nuevos mercados.
57. Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados de la ciudad.
58. Eliminar las salas de línea de hogar.
59. Reducir la cantidad de estilos ofrecidos en los muebles complementarios considerando nuevos diseños clásicos y modernos.

60. Diseñar un catálogo donde se muestre la línea de muebles de hogar y de oficina que ofrece Dimitrio's Galería y que a la vez facilite las funciones de la fuerza de ventas.

CONJUNTO ÁREA FINANCIERA

61. Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI con el fin de remplazar el actual por otro que abone al capital y a su vez permita realizar inversión en el capital de trabajo.
62. Ganar liquidez a través de la venta de algunos activos fijos.
63. Implantar el uso de las herramientas financieras con el fin de lograr una mejor administración y control los recursos de la empresa.
64. Negociar con el prestamista actual de la empresa una forma de pago con abono a capital.

CONJUNTO ÁREA DE PRODUCCIÓN

65. Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivo con los productos importados que se ofrecen en el mercado.
66. Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro.

67. Diseñar una línea de hogar económica que sea asequible a un mercado de \$407.653.
68. Implantar un método efectivo para realizar los pronósticos con el fin de lograr una producción acorde con la demanda.

De acuerdo con la sumatoria de puntajes totales de atracción Dimitrio's Galería Ltda debería implementar las siguientes estrategias:

ÁREA GERENCIAL

- Diseñar programas de selección, entrenamiento y evaluación del recurso humano muy especialmente a la fuerza de ventas.
- Crear misión, visión y objetivos orientados en el servicio al cliente y en la filosofía de calidad que involucra a todo el personal de la empresa.
- Implantar compromiso gerencial con la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes.
- Organizar reuniones periódicas que permitan una comunicación directa, permanente y eficiente entre empleados y gerente.

ÁREA DE MERCADEO

- Diseñar el departamento de mercadeo que se dedique a impulsar los productos mediante un previo análisis de la clientela y posterior labor de la fuerza de ventas.
- Impulsar los productos de la línea de hogar y de la línea de oficina a través de una fuerza de ventas.
- Implantar programas novedosos de publicidad que resalten la imagen de Dimitrio's Galería Ltda frente a su competencia.
- Introducir más variedad de diseños en las líneas de muebles de hogar y oficina.
- Incursionar en el mercado de las cooperativas y fondos de empleados de la ciudad.
- Diseñar nuevos y variados servicios que le representen a la empresa una ventaja competitiva.
- Diversificación de productos orientado al sector de la construcción (división muebles de cocinas integrales, puertas, división muebles para baños, otros).
- Diseñar un catálogo donde se muestre la línea de muebles de hogar y de oficina que ofrece Dimitrio's Galería y que a la vez facilite las funciones de la fuerza de ventas.
- Ubicar un punto de venta estratégico en Cartagena que impulse las ventas.

ÁREA FINANCIERA

- Realizar un préstamo a una entidad bancaria intermediadora del IFI.
- Implantar el uso de las herramientas financieras con el fin de lograr una mejor administración y control de los recursos de la empresa.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Diseñar modelos nuevos en la línea de oficina y complementarios del hogar en un material que le permita ser competitivos con los productos importados que se ofrecen en el mercado.
- Crear modelos clásicos de muebles de hogar en madera Cedro.
- Implantar un método efectivo para realizar los pronósticos con el fin de lograr una producción acorde con la demanda.

17. IMPLEMENTACION DE LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS

Al implantar las herramientas financieras se pretende que el gerente pueda tomar decisiones con el fin de alcanzar el objetivo básico financiero y los objetivos complementarios de liquidez y rentabilidad.

Las herramientas que se utilizarán en Dimitrio's Galería se mencionan a continuación:

- Análisis financiero a través de índices
- Los presupuestos
- El estado de fuentes y aplicación de fondos
- El flujo de efectivo

17.1 ANÁLISIS FINANCIERO A TRAVÉS DE ÍNDICES

El análisis de índices será una de las herramientas de manejo financiero que se utilizará en Dimitrio's Galería Ltda. Un índice financiero es una relación entre dos cifras extractadas bien sea de los estados financieros o de cualquier otro informe interno con el cual la gerencia buscará formarse una idea clara acerca del comportamiento de un área de decisión específica de la empresa. Los datos se obtendrán de los estados financieros.

El cuadro 40 muestra los índices financieros que le permitirán a la gerencia facilitar su gestión en esta área.

El gerente deberá recibir una inducción acerca de la interpretación de estos índices, la base de comparación que se utilizará para evaluar la mejoría o decadencia de las razones en estudio serán los índices hallados en el capítulo de auditoría financiera.

Cuadro 40. Índices financieros críticos para Dimitrio's Galería Ltda.

RAZÓN	MÉTODO PARA CALCULARLA	QUE INFORMACION LE SUMINISTRA A LA GERENCIA.
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Razón corriente	Activos ctes. / Pasivos ctes.	Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.
Razón ácida	(Activos ctes. – inv) / Pasivos ctes.	Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo sin tener que vender sus inventarios
RAZONES DE APALANCAMIENTO		
Razón de deuda activo total	Total deudas/ Total activos	Informa sobre el porcentaje total de fondos proporcionados por los acreedores.
Razón de cobertura	Utilidad antes de intereses e imp./ Total gastos por intereses.	Mide hasta que punto pueden disminuir las ganancias sin que la firma llegue a incumplir sus costos anuales de intereses.
RAZONES DE ACTIVIDAD		
Rotación de inventarios	Ventas/inventarios de productos terminados	Informa si la firma tiene inventario excesivo y si vende los inventarios en forma lenta.
Rotación de activo total	Ventas / Total activos	Mide si la empresa genera suficiente volumen de negocio para el tamaño de su inversión en activos.
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito/CxC	En porcentaje, es el período promedio de tiempo que demora una firma en cobrar sus ventas a crédito.
Período promedio de cobro.	CxC/ventas totales en 365 días	En días, es el período promedio que la empresa demora para cobrar sus ventas a crédito.
RAZONES DE RENTABILIDAD		
Margen de utilidad operativa	Utilidad antes de interese e imp./Ventas	Es la utilidad sin tener en cuenta impuestos ni intereses.
Tasa de retorno del activo	Utilidad neta/Activo total	Es la tasa de retorno de la inversión.
RAZONES DE CRECIMIENTO		
Ventas	Crecimiento porcentual anual del total de ventas	Mide la tasa de crecimiento de las ventas de la empresa.
Utilidad neta	Crecimiento porcentual anual de utilidades	Mide la tasa de crecimiento de utilidades de la empresa.

17.2 LOS PRESUPUESTOS

En el proceso general de presupuestación se calculan con el máximo detalle todos los rubros que incidirán en la obtención de los estados financieros.

El objetivo principal de la utilización de presupuestos en Dimitrio's Galería Ltda. es permitir el control de las operaciones a través de la comparación de las cifras que periódicamente produce la contabilidad con las que previamente ha preparado el contador.

El presupuesto de efectivo se utilizará para efectos de planeación más no para efectos de control, debido a que un mes es un espacio de tiempo demasiado grande a efectos de controlar, al momento del desembolso, las diferentes operaciones de la empresa.

El presupuesto de efectivo permitirá determinar en forma global o general el efecto de los planes totales de la empresa sobre la liquidez en el período que ellos cubren.

Para efectos de controlar al momento del desembolso, deberán utilizarse períodos más cortos de tiempos.

Será responsabilidad del contador realizar el presupuesto, el período total de presupuestación del efectivo se determinará recurriendo

principalmente a las rotaciones de cartera y cuentas por pagar. A medida que transcurra un período determinado de tiempo se agregará al presupuesto un período igual. En el escritorio del contador deberá existir un folder denominado presupuesto de efectivo. Este debe contener:

1. Presupuesto de efectivo del año, detallado por mes. Este lo utilizará más con fines de planear que de controlar.
2. El presupuesto de efectivo a corto plazo, este debe ser preparado con base en las rotaciones de cartera y/o cuentas por pagar que utilizará para efectos de controlar los ingresos y desembolsos.
3. Si la situación de liquidez así lo exige, deberá preparar un detalle diario de los ingresos y desembolsos de las dos o tres semanas inmediatas por transcurrir.

17.3 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS, FLUJO DE EFECTIVO.

Siguiendo la metodología aplicada en el capítulo de auditoría financiera, el contador deberá utilizar estas herramientas para suministrar al gerente el resumen de donde provienen los recursos y en que son utilizados. La confrontación entre

las fuentes y aplicaciones ilustrará acerca de lo acertado o no de las decisiones gerenciales.

18. LÍNEA DE CRÉDITO A TRAVÉS DEL IFI

Teniendo en cuenta el apoyo que ofrece el estado a través del IFI a la pequeña y mediana empresa, se implantarán los pasos a seguir para la consecución de un crédito a través de una entidad bancaria intermediadora del IFI. Este préstamo se destinará a incrementar el capital de trabajo, reestructurar el pasivo y capitalizar a su vez la empresa.

El primer paso a seguir será la evaluación de las diferentes alternativas que ofrecen las entidades intermediadoras de la localidad.

La tasa de redescuento que rigen a las entidades intermediadoras del IFI es del DTF+3% T.A. hasta dos años, incrementada en 0.25% por cada año adicional hasta el cuarto año y en 0.15% a partir del quinto año, se ha fijado igual para todos los intermediadores, las condiciones que varían de una entidad a otra son las garantía que estos exigen debido a que el IFI otorga libertad para el establecimiento de estas. Algunas de estas garantías son: hipotecas, activos o certificados del fondo nacional de garantía.

Los plazos establecidos por el IFI son:

- Activos fijos: hasta diez años incluidos dos de gracia.
- Capital de trabajo: hasta cinco años incluido uno de gracia.

La amortización es opcional, puede ser mensual, trimestral o semestral, dependiendo de la capacidad de pago de la empresa.

El monto máximo que otorga el IFI es de quinientos millones de pesos.

Debido a la situación económica actual del país las entidades bancarias se han visto afectadas considerablemente hasta el punto de no tener la suficiente liquidez para otorgar préstamos a personas jurídicas y naturales, por lo anterior se encuentran

paralizados los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa que tiene implantado el IFI y una reactivación de este programa depende únicamente del progreso que se obtenga con el nuevo gobierno.

Dimitrio's Galería deberá estar a la espera de esta línea de crédito, ya que para la empresa es de vital importancia reestructurar los pasivos, específicamente el préstamo no capitalizable que tiene ya que este monto está afectando notablemente la liquidez de la empresa y se hace necesario hacer un alto en esta situación. Por otro lado la nueva estructura organizativa de la empresa le permitirá generar mayores ingresos y esta será inicialmente la fuente que utilice la gerencia para incrementar el capital de trabajo.

**19. MÉTODO DE PRONÓSTICOS PARA
DIMITRIO'S GALERÍA LTDA**

Pronosticar es el arte y la ciencia de predecir los eventos del futuro. Aunque se necesita el juicio gerencial para pronosticar, el gerente debe recurrir a herramientas y métodos matemáticos que le faciliten pronosticar la demanda de producción de la función de operaciones. Sin embargo, demanda y ventas no siempre son los mismo. Para el caso de Dimitrio's Galería Ltda. **las serán** inferiores a la demanda de los clientes debido a la capacidad instalada de la empresa.

Atendiendo a la necesidad de la carencia de una herrameinta de pronósticos, a continuación se realizará un cálculo tipo de pronósticos utilizando como producto modelo la Cama Mayi de 1.40mtx1.90mt, la cual es el producto de mayor rotación en la empresa y de igual forma se podrán hallar a los demás productos de la empresa.

El método de pronóstico que se ha utilizado ha sido el método para pronósticos por series de tiempo, llamado promedio móvil.

En el estudio de los pronósticos se utiliza la siguiente terminología:

D_t = Demanda durante el periodo t.

F_{t+1} = Demanda pronosticada para el periodo t+1.

$e_t = D_t - F_t$ = error de pronóstico en el periodo t.

A_t = promedio calculado hasta el periodo t

Los pasos para su utilización son los siguientes:

- 1) Selección de un número de periodos N para los cálculos.
- 2) Cálculo de la demanda promedio A_t para los periodos N del pasado al momento t:

$$A_t = \frac{D_1 + D_{t-1} + \dots + D_{t-N+1}}{N}$$

- 3) Cálculo de pronóstico (F_{t+1}) para el periodo t+1. El mejor pronóstico para este periodo será simplemente una continuación de la demanda promedio observada a lo largo del periodo t.

$$F_{t+1} = A_t$$

Este procedimiento mantendrá un número N de periodos de demanda dentro del pronóstico y permitirá que el promedio se mueva a medida que se vayan observando los datos de las nuevas demandas.

El cuadro 41 ilustra los resultados obtenidos en la aplicación del método de promedio móvil para la cama Mayi doble, con un N=4.

**Cuadro 41. Aplicación del método de promedio móvil en
Dimitrio's Galería Ltda.**

PERIODOS	DEMANDA D_t	PROMEDIO MÓVIL A_t	PRONÓSTICO DE 4 PERIODOS F_t	ERROR $D_t - F_t$
Junio - 97	9			
Julio - 97	7			
Agosto - 97	10			
Septiembre - 97	10	9		
Octubre - 97	11	9.5	9	+2
Noviembre - 97	9	10	9.5	-0.5
Diciembre - 97	13	10.75	10	+3
Enero - 98	10	10.75	10.75	-0.75
Febrero - 98	6	9.5	10.75	-4.75

Marzo – 98	5	8.5	9.5	-4.5
Abril – 98	7	7	8.5	-1.5
Mayo – 98	12	7.5	7	+5
Junio – 98	10	8.5	7.5	+2.5
Julio – 98			8.5	

Se propone la utilización del método promedio móvil debido a que es uno de los métodos más simples para ser utilizado por el administrador de inventarios. Solo requerirá de la actualización de los datos para obtener un pronóstico de la demanda.

Los datos arrojados por el pronóstico acerca de los diferentes productos de Dimitrio's Galería Ltda podrán servir de apoyo en las decisiones referentes a los niveles de inventario y programación de la producción mensual, esto acompañado de algunos pronósticos cualitativos como el juicio del gerente que con su experiencia se podrá obtener un pronóstico que le permita una planeación más coordinada entre las distintas funciones.

La responsabilidad del pronóstico deberá coordinarse y supervisarse con cuidado pues en caso contrario se pueden presentar inventarios inflados e incumplimiento en las fechas de entrega.

20. FIJACIÓN DE METAS, DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

20.1 FIJACIÓN DE METAS

Las metas fijadas para Dimitrio's Galería tomando como base los objetivos trazados son las siguientes:

- Alcanzar una participación en el mercado del 5% con la línea de muebles de hogar.

- Lograr que la línea de oficina tenga una participación del 8%.

- Obtener un número mínimo de treinta afiliaciones entre cooperativas y fondos de empleados.

- ❑ Obtener financiación a un plazo mínimo de treinta y seis meses.

- ❑ Aumentar las ventas de la línea de muebles de hogar y muebles especiales en un 50%.

- ❑ Aumentar las ventas de la línea de muebles de oficina en un 70%.

- ❑ Aumentar a un 80% los productos de la línea de muebles de hogar diseñados en Dimitrio's Galería Ltda.

- ❑ Aumentar a un 60% los productos de la línea de oficina diseñados en la empresa.

20.2 DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS

La determinación de las políticas de Dimitrio's Galería se ha establecido con el fin de estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas, estas se considerarán como instrumentos importantes en la ejecución de estrategias.

Estas son:

- ❑ **Las personas**

El recurso humano es la fuente de nuestra fortaleza. Compromiso, eficiencia y trabajo en equipo son los valores humanos de nuestros empleados, es decir, son el reflejo de una conducta digna de excelencia.

❑ **La integridad**

Nunca se compromete. Lo importante consiste en mantener las normas más estrictas de dirección empresarial, ética y responsabilidad social.

Se espera que los empleados demuestren un alto grado de integridad y objetividad, y que no se vean afectados por los intereses conflictivos que se presentan en todas las decisiones y acciones que repercuten en la empresa.

❑ **Los proveedores**

Son el departamento externo de la empresa por lo tanto debemos mantener una relación armoniosa que nos conduzca al mutuo beneficio.

❑ **La seguridad y el ambiente**

Se cuida que las instalaciones y la maquinaria se operen en forma segura. Tratamos de crear un ambiente que le permite al empleado disfrutar de su trabajo mientras alcanza sus objetivos.

❑ **Los clientes**

Los clientes son el enfoque de todo lo que hacemos, y nos esforzamos por ofrecerles productos y servicios de la mejor calidad posible, para ganar y mantener, con ello, su respeto y lealtad.

□ **Las finanzas**

En nuestro sistema económico, el beneficio que generamos de nuestras operaciones es la fuente última de los fondos que necesitamos para prosperar y crecer. Alcanzar nuestro objetivo de lucro implica que estructuremos y desarrollemos todos los productos de tal manera que, aunque el precio incluya una ganancia, nuestros clientes aprecien su valor.

El rendimiento cotidiano de cada individuo aumenta - o disminuye - nuestros beneficios. La rentabilidad es responsabilidad de todos.

□ **La calidad y la excelencia**

La calidad es la esencia de todas nuestras operaciones. Nuestros clientes deben vernos como una empresa de calidad, dirigida por gente capaz que vende productos óptimos y proporciona excelentes servicios.

Estaremos dispuestos a ir a la vanguardia de las tendencias en muebles de hogar y oficina.

20.3 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El proceso de asignación de recursos se ha realizado tomando como prioridades las metas de Dimitrio's Galería y la implementación de las estrategias que la llevarán a la consecución de estas. La asignación de los recursos posibilitará la ejecución de las estrategias en la empresa.

20.3.1 Inventario total de recursos de Dimitrio's Galería Ltda.

1) Recursos financieros

- Efectivo: \$ 1'349,580.30
- Cuentas por cobrar: \$ 6'212,796.66
- Cuenta corriente comercial: \$ 918,773.00
- Utilidades retenidas: \$ 8'381,833.1
- Ingresos recibidos por anticipado: \$19'585,194.80

2) Recursos físicos

- Inventarios: \$71'286,840.47
- Maquinaria y equipos: \$63'102,875.10

- Flota y equipo de transporte: \$ 6'506,829.00

3) Recursos humanos

- Empleados: Doce
 - 1 Secretaria
 - 1 Supervisor de máquinas
 - 1 Maestro de ensamble
 - 1 Asesor contable
 - 1 Auditor de manejo y control de inventario
 - 1 Maquinista
 - 1 Pintor
 - 1 Ensamblador
 - 1 Ayudante de pintura
 - 1 Aseadora
 - 1 Conductor
 - 1 Celador
- Gerente: Uno
- Asesor financiero: Uno

4) Recursos tecnológicos

- Computadores: 1 computador (secretaria)
 1 computador (contador)
 1 impresora

- Equipos de comunicaciones:
 2 teléfonos
 2 líneas telefónicas
 1 fax
 3 citófonos

- Programas: 1 programa Trident
 1 programa My Bank

- Otros: 1 máquina de escribir eléctrica
 1 máquina de escribir manual
 3 calculadoras
 1 sumadora

20.3.2 Inventario de recursos para cada área de Dimitrio's Galería Ltda.

Área de producción

1) Recursos humanos

- 1 Supervisor de máquinas
- 1 Maestro de ensamble
- 1 Maquinista
- 1 Pintor
- 1 Ensamblador
- 1 Ayudante de pintura

2) Recursos físicos

- 1 Moto sierra radial
- 1 Canteadora
- 1 Sierra circular
- 1 Cepillo
- 1 Sierra radial
- 1 Sierra sinfin
- 1 Máquina pulidora
- 1 Torno
- 1 Trompo
- 1 Escopladora
- 1 Pistola neumática
- 1 Lijadora orbital
- 1 Compresor
- 2 extractores
- Inventarios por un valor de \$71'286,840.47

Área gerencial

1) Recursos humanos

- 1 Gerente
- 1 Secretaria
- 1 Auditor de manejo y control de inventario
- 1 Celador
- 1 Aseadora
- 1 Conductor

2) Recursos físicos

- 4 escritorios
- 1 mesa mecanografa
- 1 mesa computadora
- 1 mesa de conferencia
- 1 silla de recibo con brazo
- 8 sillas de recibo sin brazo
- 1 silla con rodachines
- 1 archivador
- 1 vitrina biblioteca
- 1 mesa auxiliar
- 1 mesa de dibujo

- 1 estante
- 1 tablero mágico
- 1 aire acondicionado
- 1 ventilador
- 1 camión
- 1 equipo de sonido
- 1 televisor

3) Recursos tecnológicos

- 1 computador
- 1 impresora
- 2 teléfonos
- 2 líneas telefónicas
- 3 citófonos
- 1 máquina de escribir eléctrica
- 1 máquina de escribir manual
- 3 calculadoras

Área de mercadeo

1) Recursos físicos

- 4 ventiladores
- 1 extractor

- 1 catálogo
- 200 volantes
- 1 maletín
- 1 caja registradora

Área financiera

1) Recursos humanos

- 1 asesor financiero
- 1 asesor contable

2) Recursos físicos

- 1 escritorio
- 1 silla de recibo sin brazo

3) Recursos tecnológicos

- 1 sumadora
- 1 computador
- 1 programa My Bank
- 1 programa Trident

20.3.3 Solicitudes de recursos por departamento.

Área de producción

1) Recursos humanos

- 1 jefe de producción

2) Recursos físicos

- 1 escritorio
- 1 mesa de dibujo

3) Recursos tecnológicos

- 1 calculadora

4) Recursos financieros

- Sueldo devengado por el jefe de producción: **\$ 500,000.00**
- Costo de un escritorio: **\$ 70,000.00**
- Costo de una mesa de dibujo: **\$ 18,000.00**
- Precio de una calculadora: **\$ 4,000.00**

Área gerencial

1) Recursos humanos

- 1 administrador de inventarios

2) Recursos físicos

- 12 sillas Rimax
- 1 tablero mágico

3) Recursos financieros

- Gastos generados por el sueldo del administrador de inventarios :
\$220,000.00
- Precio de 12 sillas Rimax : **\$ 162,000.00**
- Precio de un tablero mágico: **\$ 40,000.00**
- Precio de una impresora: **\$ 300,000.00**

Área financiera

1) Recursos humanos

- 1 administrador contable de tiempo completo

2) Recursos financieros

- Gastos generados por el salario del administrador contable:
\$ 400.000

Área de mercadeo

1) Recursos humanos

- 1 jefe de mercadeo
- 3 vendedores

2) Recursos físicos

- 1 escritorio para el jefe de mercadeo
- 1 escritorio para el vendedor en turno
- 2 sillas de recibo
- 4 maletines

- 200 catálogos
- 5,000 volantes
- 3 pasacalles
- 1 publicidad en radio
- 2 publicidad en la prensa

3) Recursos tecnológicos

- 1 sumadora para el jefe de mercadeo
- 3 calculadoras pequeñas para los vendedores

4) Recursos financieros

- Sueldo del jefe de mercadeo: **\$ 680,000.00**
- Sueldo de los tres vendedores: **\$ 1'260,000.00**
- Precio de cuatro maletines: **\$ 160,000.00**
- Realización de catálogos: **\$ 1'500,000.00**
- Realización de volantes: **\$ 650,000.00**
- Realización de publicidad en radio: **\$ 1'000,000.00**
- Publicidad en la prensa: **\$ 1.400.000.00**
- Precio de tres pasacalles: **\$ 105.000.00**
- Precio de una sumadora: **\$ 70,000.00**
- Precio de tres calculadoras: **\$ 10,500.00**
- Precio de dos escritorios: **\$ 140,000.00**
- Precio de dos sillas de recibo: **\$ 30,000.00**

Nuevo punto de venta

1) Recursos humanos

- 1 administrador
- 1 secretaria

2) Recursos físicos

- 1 local
- 2 escritorios
- 4 sillas de recibo

3) Recursos tecnológicos

- 1 computador
- 1 impresora
- 1 línea telefónica
- 1 teléfono
- 1 caja registradora
- 2 calculadoras

4) Recursos financieros

- Sueldo del administrador: **\$480,000.00**
- Sueldo de la secretaria: **\$280,000.00**
- Costo de cuatro sillas de recibo: **\$ 60,000.00**
- Precio de dos escritorios: **\$ 140,000.00**
- Precio de un computador: **\$ 1'700,000.00**
- Precio de una impresora: **\$ 300,000.00**

- Precio de una línea telefónica: **\$400,000.00**
- Precio de un teléfono: **\$ 50,000.00**
- Precio de una caja registradora: **\$ 720,000.00**
- Precio de dos calculadoras: **\$ 7,000.00**
- Arriendo del local: **\$900,000.00**

20.3.4 Comparación de las solicitudes actuales de recursos con los niveles existentes de recursos.

Área de producción

En el recurso humano se solicitó un jefe de producción, será necesaria la contratación de este debido a que la empresa no cuenta con personal disponible para este cargo.

En los recursos físicos se requiere un escritorio. Se asigna un escritorio que posee el área gerencial y que no está siendo utilizado ya que hay cuatro y sólo los utilizan tres personas (gerente, secretaria y auditor de manejo y control de inventario). También se requiere una mesa de dibujo, se asignará una que posee la gerencia para usos poco frecuentes. De igual forma se requiere una calculadora, será necesaria su adquisición.

Área gerencial

En el recurso humano se requiere un administrador de inventarios de tiempo completo, se asignará el cargo a quien actualmente se desempeña como auditor de manejo y control de inventario y se asumirá la diferencia que exista con respecto al salario devengado.

En los recursos físicos se requieren doce sillas Rimax, de estas se pueden tomar tres sillas de recibo con que cuenta el área gerencial en su mesa de conferencias y sólo se comprarán nueve de estas. De igual forma se requiere un tablero mágico para las reuniones periódicas, la gerencia ya cuenta con uno de estos que en la actualidad no está siendo utilizado.

Área financiera

En el recurso humano se requiere un administrador contable de tiempo completo, se propondrá este cargo a quien actualmente se desempeña como auditor contable y se asumirá la diferencia que exista con respecto a su sueldo.

Área de mercadeo

En el recurso humano se requiere un jefe de mercadeo y tres vendedores, estas personas se deberán contratar debido al escaso recurso humano en esta área.

En cuanto a los recursos físicos solicitados la empresa solo podrá suplir parcialmente la necesidad de los maletines, actualmente se cuenta con uno que será asignado al jefe de mercadeo, se comprarán los otros tres.

El resto de recursos físicos deberán ser adquiridos por Dimitrio's Galería para el buen desempeño de esta área. Los recursos tecnológicos también deberán ser adquiridos ya que en la actualidad la empresa no cuenta con estos recursos.

Nuevo punto de venta

Para el nuevo punto de venta será necesaria la adquisición de todos los recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) debido a que la empresa no cuenta con ninguna sucursal que supla estas necesidades.

20.3.5 Necesidades totales de recursos financieros para un año de actividades

Cuadro 28. Necesidades de recursos financieros por área

ÁREAS	TOTAL RECURSO FINANCIERO
Area de producción	\$ 6'003,500.00
Area gerencial	\$ 2'775,000.00
Area financiera	\$ 4'800,000.00
Area de mercadeo	\$ 28'325,500.00
Nuevo punto de venta	\$ 23'297,000.00
TOTAL RECURSO FINANCIERO	\$65'201,000.00

La asignación del recurso financiero para atender a las necesidades en la implementación de estrategias se hará utilizando los recursos actuales de la empresa. También se tomará una parte del capital que se obtendrá del préstamo que la empresa realizará utilizando el apoyo del IFI, de igual forma se utilizarán los recursos económicos que Dimitrio's Galería obtendrá por las ventas generadas en este año de actividades.

21. DESARROLLO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRO FORMA PARA DIMITRIO'S GALERÍA LTDA

El análisis de estados financieros pro forma (proyectados) es una técnica decisiva en el proceso de ejecución de estrategias, pues permite a una organización analizar los resultados que se esperan de diferentes enfoques de ejecución de estrategias.

El estado de pérdidas y ganancias (ver tabla 7) se ha realizado bajo las siguientes condiciones:

Se tomó el estado de pérdidas y ganancias a Junio 30 de 1998 y se le sumó el estado de pérdidas y ganancias promedio de 1997 correspondiente a un semestre con el fin de completar un período equivalente a un año, y de esta forma el estado de P y G proyectado visualiza a Dimitrio's Galería Ltda hasta a mediados del año 1999. Por lo anterior este estado de P y G carece de corrección monetaria y reserva legal pues resulta engorroso acomodar estas cifras para el período comprendido entre Junio 30 de 1997 y Junio 30 de 1998.

Tabla 7. Estado de pérdidas y ganancias pro forma para Dimitrio's Galería Ltda
(miles)

	Período anterior Junio 30/97 a Junio 30/98	Período proyectado Junio 30/98 a Junio 30/99	Notas
Ventas	197,582	355,648	Aumento del 80%
Costo de mercancía vendida	66,657	113,317	37.7% de las ventas
Utilidad bruta	130,925	235,665	
Menos			
Gastos de personal	43,177	66,885	Agrega el sueldo de los cargos: administrador contable, administrador de inventario, jefe de producción y secretaria de sucursal.
Impuesto	565	734	Aumento del 30% (tasa tentativa)

Arriendos	20,888	34,612	Incluye el arriendo de la sucursal
Seguros	3,641	3,641	
Servicios	7,224	11,283	Incluye servicios de la sucursal
Gastos legales	425	425	
Mantenimiento y reparación	2,588	2,588	
Adecuación e instalación	4,857	4,857	
Depreciación	8,386	9,056	Incluye depreciación de los nuevos equipos
Diversos	25,865	29,242	Incluye montaje del nuevo punto de venta
Publicidad	0	4,915	Incluye el nuevo programa publicitario
Gastos de venta	0	26,880	Incluye comisiones por ventas de jefe de ventas, administrador de sucursal y vendedores.
Utilidad operacional	13,309	40,547	
Ingresos no operacionales	16,524	16,524	
Gastos no operacionales	31,427	21,999	Disminución de los intereses en un 30%
Utilidad o pérdida del ejercicio	(1,594)	35,072	

El impacto de las estrategias propuestas será bastante alentador para la empresa, como se puede ver en la tabla 7, se espera un incremento en las ventas del 80% como consecuencia de la aplicación de estrategias como la creación de un departamento de mercadeo, recurso humano especialmente en la fuerza de ventas, programas de publicidad que estimularán la demanda, nuevo punto de venta más cercano al mercado meta, implantación de ventas a crédito y eventos como la feria del mueble son algunas de las estrategias de mercadeo que permitirán captar mayor mercado y es así como se logrará el objetivo trazado.

La inversión en la fuerza de trabajo se refleja claramente en los gastos de venta debido a que se ha incrementado por la aplicación de estrategias de mercadeo como es el caso de la vinculación de una fuerza de ventas a la empresa quienes se encargarán de la gestión de este nuevo departamento y el gasto generado por el personal del nuevo punto de venta; los gastos de personal también se afectan debido a la nueva estructura organizacional que se ha planteado la cual tiene como fin mejorar la gestión en las diferentes áreas funcionales de la empresa. Estos gastos

tienen el respaldo de los resultados operativos que se obtendrán ya que este personal está orientado a trabajar bajo una filosofía de calidad que permitirá el logro de los objetivos.

La implementación de un programa de publicidad se constituye en un nuevo gasto para Dimitrio's Galería Ltda, que tendrá como beneficio principal la estimulación de la demanda y el reconocimiento de la empresa en el mercado, contribuyendo de esta manera en el incremento de las ventas.

El incremento de las utilidades como consecuencia de la aplicación de las estrategias le permitirá a la empresa invertir en capital de trabajo y a su vez podrá capitalizarse para en un futuro conseguir una solidez financiera que le permita conquistar nuevos mercados a nivel de la costa.

El gerente con la colaboración de todo el personal de la empresa serán los responsables del cumplimiento de los objetivos y estrategias trazadas utilizando su eficiente labor como herramienta principal.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santa Fé de Bogotá: Legis, 1994. 271p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gari. Mercadotecnia. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996. 826p

SCHIFFMAN, Leon y LAZAR, Leslie. Comportamiento del consumidor. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997. 683p.

GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera. Cali: Prensa Moderna S. A., 1991. 459p.

SCHROEDER, Roger G. Administración de operaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana de México S. A., 1992. 855p.

ANZOLA R., Sérvulo. Admnsitración de pequeñas empresas. México: Mc Graw Hill Interamericana de México S. A., 1993. 297p.

GARZÓN, Augusto. La dirección a su alcance. Cali: Norma, 1979. 64p.
OUCHI, William. Teoría Z. Barcelona: Orbis S. A., 1984. 256p.

MAYNARD. Manual del Ingeniero Industrial. México: Mc Graw Hill, 1996. 1717p.

CONCLUSIONES

Después de realizar la auditoría externa se encontró que la empresa cuenta con fortalezas, que le podrán ayudar a disminuir el efecto de las variables ambientales más influyentes en su industria pero también es claro que no cuenta con las suficientes herramientas para reaccionar ante éstas.

A través de la auditoría realizada a las áreas funcionales a Dimitrio's Galería Ltda se detectaron algunas debilidades que le impiden realizar una gestión administrativa con eficientes resultados de tal manera que se hace necesaria una reestructuración de su estructura organizativa. Un factor que influye en la actual situación de la empresa es la ausencia de una misión y visión inspiradoras que sirvan de marco referencial para el buen funcionamiento de las actividades.

Todo lo anterior se ve reflejado en el hecho de que Dimitrio's Galería Ltda no tiene una imagen reconocida entre los almacenes y fabricantes de muebles de su sector, esto es consecuencia de la ausencia un área funcional que se encargue del mercadeo de la empresa.

Es así como se hace necesaria la implementación de un conjunto de estrategias que tengan efecto directo sobre las deficiencias críticas. La ejecución de éstas necesitará un consciente compromiso por parte del recurso humano para lograr los objetivos propuestos y ofrecer productos y servicios con calidad a aquellos con necesidad de embellecer sus espacios.

Cartagena, Julio de 1997

Señores:

Ciudad

Reciba (n) un cordial saludo.

Es muy grato para nosotros tener la oportunidad de invitarlo (s) a nuestra gran sala de exhibición ubicada en la carretera Troncal sector Plan Parejo-Turbaco. Contamos con un local dotado de una excelente zona de parqueo y un restaurante, lo que hace de éste sitio el más cómodo de la ciudad.

Visítenos para que pueda(n) observar nuestra variada línea de COMEDORES, ALCOBAS Y OTROS MUEBLES necesarios para el hogar y en la calidad que usted desea. También le ofrecemos una extensa gama de muebles para oficina como ESCRITORIOS, ARCHIVADORES, MESAS PARA COMPUTADOR E IMPRESORA, TABLEROS, MESAS DE CONFERENCIA entre otros.

Además, le ofrecemos nuestro servicio de fabricación especial, que consiste en la elaboración de muebles en madera, diseñados a su gusto y medida.

Pensando en su comodidad y buscando brindarle(s) un buen respaldo financiero en sus compras, DIMITRIO'S GALERÍA ha decidido ofrecer un comodísimo plan de crédito a 12 meses sin recargo de financiación; nuestro nuevo plan credicontado que cuenta con buenos descuentos; recibiendo además todas las tarjetas de crédito y unos excelentes descuentos en sus compras de contado.

Para mayor información visítenos o llámenos por teléfono que con gusto le atenderemos.

Agradeciendo su atención,

DIMITRI DIMITRIO CURE
GERENTE GENERAL

Anexo U. Propuesta para el diseño de catálogos para
Dimtrio`s Galería Ltda.