

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

**(UNIBE)**

**ESCUELA DE DIRECCION Y GESTION EMPRESARIAL**



**“PROYECTO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN DIRECCION Y GESTION EMPRESARIAL”**

**PRESENTADO POR:**

Arianna Mejia 19-0743

Ismael Peña 19-0543

**“PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA MADESOL, S.A  
DURANTE EL PERIODO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2021, EN SANTIAGO ,  
REPÚBLICA DOMINICANA”**

**ASESOR: JOSÉ MANUEL RAPOZO**

**SANTO DOMINGO D.N, REPÚBLICA DOMINICANA**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>“CAPITULO NO.1 ANTECEDENTES Y REFERENCIAS”</b>	<b>15</b>
1.1 Título	15
1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual	15
1.3 Objetivos:	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Revisión de literatura y estudios previos.-	17
1.4.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	17
1.4.2 Literatura profesional y académica	20
1.5 Modelos	21
1.5.1 FODA	21
1.6 Oportunidades y amenazas	22
1.7 MECA	22
1.8 FUERZAS DE PORTER	23
1.8.1 Poder de negociación de los clientes	23
1.8.2 Poder de negociación de los proveedores	23
1.8.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	24
1.8.4 Amenaza de productos sustitutos	24
1.8.5 Rivalidad entre los competidores	24
1.9 Design Thinking.-	25
1.9.1 Literatura profesional y académica	25
1.9.2 El design thinking se realiza a través de un proceso dividido en 5 etapas que son:	25
<b>“CAPITULO NO.2 , GENERALIDADES EMPRESA ELEGIDA”</b>	<b>27</b>
2.1 Generalidades	27
2.1.1 Descripción	27
2.1.2 Historia y evolución	28
2.1.3 Principales productos	28
2.1.4 Naturaleza de los clientes	32
2.2 Marco Organizacional	33
2.2.1 Estructura Organizacional	33
2.2.2 Definición de puestos	33

2.2.3 Políticas y Procedimientos	35
2.2.3.1 Pasos Para Recibir Compras Internacionales (Contenedores)	35
2.2.3.2 Registro de recepciones de compras internacionales	37
2.2.3.3 Programa de Toma de Inventario Cíclico	38
2.3 Marco Legal	38
2.3.1 Registro DGII	39
2.3.2 Registro ONAPI	39
2.3.3 Reglamentos	40
2.4 Marco Estratégico	42
Grupos de interés	42
2.4.1.1 Internos	42
2.4.1.2 Externos	42
2.4.2 Visión	43
2.4.3 Misión	43
2.4.4 Valores	43
2.4.5 Cultura Organizacional	43
2.4.6 Principales estrategias implementadas	44
2.4.7 Modelo Estratégico	44
<b>“CAPÍTULO NO. 3, ANÁLISIS INTERNO”</b>	<b>45</b>
3.1 .Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos	45
3.1.1 Logística Interna	45
3.1.2 Producción/Operaciones	45
3.1.3 Logística Externa	46
3.1.4 Marketing y Ventas	46
3.1.5 Servicios	48
3.1.7 Aprovechamiento	50
3.1.8 Desarrollo Tecnológico	50
3.1.9 Gestión de Recursos Humanos	51
3.1.10 Finanzas	52
3.1.11 Gestión Empresarial	52
3.2 Recursos y Capacidades	53
3.3 Competencias distintivas - Ventaja Competitiva	54
3.4 Fortalezas y Debilidades	54
3.4.1 Dentro de las fortalezas de la empresa se encuentran:	54
3.4.2 Dentro de las debilidades de la empresa se encuentran:	55
3.5 Análisis Fortalezas y Debilidades	55
<b>“CAPÍTULO NO.4 , ANÁLISIS EXTERNO”</b>	<b>61</b>
4.1 Análisis del Macroambiente PESTEL	61
4.1.1 Perspectiva Política	61
4.1.2 Perspectiva Económica	62

4.1.3.Perspectiva Sociodemográfica:	63
4.1.5 Perspectiva Ambiental	66
4.1.6 Perspectiva Legal	67
4.1.7 Seguridad	68
4.2 Análisis del Entorno Competitivo	70
4.3 Descripción de la Industria a la que pertenece la empresa	70
4.4. Análisis de los competidores	71
4.4.1 Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	71
4.4.2 Posición y movimientos estratégicos de los competidores	72
4.5 Grupo estratégico en que se desarrolla	72
4.6 Posicionamiento Competitivo	73
4.7 Tamaño del mercado y datos del mercado	75
4.8 Grado de diferenciación de productos	75
4.9 Análisis de Tendencias	76
4.10 Fuerzas Impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	76
4.11 Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	77
4.2.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes	77
4.2.2 Poder de negociación de los clientes	78
4.2.3 El poder de negociación de los proveedores	78
4.2.4 Productos sustitutivos	79
4.2.5 Rivalidad de los competidores	79
4.12 Oportunidades	80
4.13 Amenazas	80
4.14 Análisis Amenazas y Oportunidades	81
4.15 Matriz Evaluación Factores Externos	82
4.16 Matriz de Perfil Competitivo (CPM)	82
4.16 Benchmarking	83
<b>“CAPITULO NO.5 , DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO”</b>	<b>84</b>
5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)	84
5.1.1 Misión	84
5.1.2 Visión	84
Brindar soluciones dentro del sector maderero a nuestros clientes, como el mejor proveedor de bienes y servicios, a través de un óptimo servicio al cliente y productos de calidad en el segmento de madera y sus derivados.	84
5.1.3 Valores	84
5.2 Evaluar Misión, Visión, Valores	84
5.3 Propuesta de Misión, Visión, Valores	85
5.3.1 Visión	85
5.3.2 Misión	86
5.3.2 Valores	86
5.4 Matriz FODA (CAME)	87

5.5 Estrategias Defensivas (A+F)	88
5.6 Estrategias Ofensivas (F+O)	88
5.7 Estrategias de Supervivencia (A+D)	89
5.8 Estrategia de Reorientación (O+D)	89
5.9 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	89
5.9.1 Generación de nuevas ideas o creatividad.	89
5.9.2 Mejora de las actividades tanto interna como externa	90
5.9.3 Mejora de las operaciones	90
5.9.4 Mejora en el personal	90
5.10 Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.	91
5.11 Diseño de Prototipo.	91
<b>“CAPITULO NO.5 SEGUNDA PARTE, RETROALIMENTACIÓN Y VALIDACIÓN”</b>	
<b>93</b>	
5.12 Retroalimentación de la empresa.-	93
5.13 Resultados de la encuesta.-	94
5.14 Resultados encuesta clientes.-	102
<b>“CAP. 6, PLAN DE REORIENTACIÓN”</b>	<b>107</b>
6.1 Creación Cuadro de Mando Integral	107
6.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera	107
6.1.2 Objetivos Perspectiva del Cliente	107
6.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos	107
6.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	107
6.1.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	108
6.1.6 Metas, Acciones y Proyectos	109
6.2 Propuesta de Valor	114
6.3 Estrategia Competitiva	115
6.4 Estrategias por Perspectiva	115
6.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo).-	117
<b>“CAPITULO NO. 7 , ALINEACION ESTRATEGICA”</b>	<b>118</b>
7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta	118
7.1.2 Presupuesto por perspectiva	118
7.1.3 Porcentaje Destinado por Perspectiva	119
7.1.4 Presupuesto por perspectiva por año	119
7.1.5 Inversión por año	120
7.2 Análisis de retorno sobre la inversión	120
7.2.1 Inversión Año 1.-	121
7.2.2 Inversión Año 2.-	122
7.2.3 Inversión Año 3.-	122
7.2.4 Inversión Año 4.-	123

7.2.5 Medición ROI.-	123
7.3 Alineación Personal	124
7.4 Mapa Estratégico	126
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>127</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>129</b>

## **DEDICATORIA**

**A Dios,** por siempre guiarme e iluminarme durante todo este recorrido que para mí en algunos momentos fue difícil. Agradecerle por bendecirme, y por permanecer siempre conmigo demostrándome su inmenso amor y su infinita misericordia, por sobrellevarme en cada cuatrimestre y demostrarme que sus planes son perfectos y que él todo lo puede.

**A mi madre:** Juliana Estrella, la mejor de todas para mí, tengo mucho que agradecerle que no sé por dónde empezar ni qué escribir. Solo me queda orar mucho y pedirle a Dios que te regale mucha salud y muchas bendiciones para que puedas verme seguir creciendo y optando por tu apoyo incondicionalmente. Sabes que te adoro, y a diario en cada espacio mediante mi lenguaje del amor, te demuestro mi afecto y cariño para que te sientas cómoda y apoyada por mí. Gracias por permanecer conmigo apoyándome y motivándome en cada cuatrimestre, por incentivar me a crecer y ayudar a discernir lo que sea mejor para mí y mis hermanos. Gracias por orar siempre por mí, y por demostrarme que con amor, compromiso y disciplina todo se puede lograr si te lo propones.

**A mi padre:** Richard Mejia, agradecerle porque ha permanecido junto a mí y mis hermanos, y a pesar de las diferencias siempre me apoya y me demuestra su amor a su manera, por siempre estar para sacarnos adelante y guiarnos por el camino justo. Sé que aunque no me expresas tu amor hacia mí, te sientes orgulloso de la hija que tienes que a su poca edad ha salido adelante y ha logrado pequeñas cosas que son de aplaudir.

**A mis hermanos:** Tito, Pamela, Chariana y Leysi, saben que me siento muy feliz de ver cómo hemos crecido y madurado durante mucho tiempo, de poder estar al lado de ustedes para ver cómo salen adelante y como logran lo que se proponen mediante sus recursos. Les agradezco por permanecer siempre conmigo, guiarme y apoyarme como su hermana menor. Gracias por sus consejos, cuento con ustedes infinitamente, sé que se sienten orgullosos de mí, los amo con todo mi corazón.

**A mi abuela:** Miguela Mata, gracias a Dios por tenerte viva junto a mi y la familia, por siempre quererme y aconsejarme cuando estamos juntas y por darme la oportunidad de cuidarte siempre y mis demás abuelos que no se encuentran en vida, gracias por bendecirme desde lo alto y sé que sus bendiciones llegan a mi vida.

A mis demás familiares y amistades más cercanas que siempre me han apoyado y han estado conmigo. Sé que comparten la misma felicidad que siento, apuestan a mi como igual yo por ustedes, y he sido agradecida porque he aprendido que el que siempre agradece, tendrá las puertas abiertas por el resto de su vida.

**A mi compañero:** Ismael Peña, por enseñarme muchas cosas, dedicarse en este trabajo y siempre motivarme cuando me sentía que no sabía hacer algo o no podía con algo.

**ARIANNA**

**A mi mamá y a mi papá,** por siempre confiar en mí, dedicarme tiempo, ayudarme y tener la disposición y trabajar para poder lograr que yo me supere y termine mis estudios para que pueda tener una vida más estable en el futuro.

**A mí,** por no rendirme, sobrellevar los obstáculos, a pesar de los malos momentos seguir adelante y conseguir soluciones que me puedan ayudar, por mi paciencia, por trabajar, confiar en que puedo hacer las cosas y en que tengo la capacidad de ser las cosas, por dar lo mejor de mí y siempre tratar de superarme.

**ISMAEL**

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes que nada queremos agradecerle a Dios por permitirnos poder llegar hasta aquí, iluminarnos y guiarnos durante estos 4 meses de sacrificio, tiempo, dedicación y paciencia para poder completar y entregar este proyecto de grado que nos marcará durante nuestra vida.

Agradecerle a los encargados de la empresa Madesol , S.A por abrirnos sus puertas y estar a la disposición de nosotros para la creación de este trabajo, para nosotros ha sido una experiencia poder analizar y ver el desenvolvimiento que tiene la empresa en el mercado, presenciar las capacidades y recursos que tiene la empresa y como está gestiona día a día para ser mejor y más rentable.

Para nosotros fue gratificante poder estudiar en la Universidad Iberoamericana Unibe, ya que nos sirvió de mucho aprendizaje el poder cursar cada cuatrimestre, y disfrutar de sus beneficios durante estos 3 años de carrera.

Agradecerle al señor Jose Manuel Rapozo, nuestro asesor de grado, quien nos orientó durante todo este tiempo, fue justo y sincero con cada acápite a evaluar para nuestro bienestar.

**ARIANNA, ISMAEL**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa que nos tocó trabajar es Madesol la cual se dedica a la comercialización de madera, este tipo de mercado tiene una demanda bastante alta y de bajo riesgo ya que el consumo de la madera se desglosa bastante y vivimos en una sociedad muy arraigada a ella, pero bien es cierto que este tipo de negocio conlleva consigo muchos gastos en operaciones, activos y recurso humano, para que sea rentable debe moverse buen volumen lo que significa que se tiene que tener un alto capital a la disposición del negocio, la diferenciación de Madesol es su calidad de producto conjunto a un excelente servicio al cliente.

El trabajo se basa en la implementación de un plan de reorientación estratégica a la empresa, unos de los primeros problemas que se pudo detectar es la escasez de comunicación entre departamentos haciendo que las operaciones no se cumplan según los objetivos y creando imprevistos, adentrándonos más en la empresa a través de los análisis interno y externos nos pudimos dar cuenta de otras problemáticas las cuales se basan en problemas con las importaciones dado a la situación actual que enfrenta la logística mundial y el poco seguimiento y desarrollo que se le da a los empleados en la empresa.

Las soluciones propuestas se hacen en base a la construcción de matriz de mando integral, la cual se proponen los objetivos que la empresa debería enfocarse para comenzar con la solución a estas problemáticas, en estas se abordaron la posible implementación de una evaluación de desempeño, seguir con el desarrollo profesional de empleados selectivos y tener un seguimiento de los colaboradores en base a cumplimiento de objetivos por departamento, abarcamos innovaciones en lo que operaciones se refiere tanto con el análisis de la logística como de la comunicación con los colaboradores, también propusimos objetivos

para aumentar un poco más la rentabilidad de la empresa que ya de por sí es alta y se maneja muy bien, y por último, el seguimiento y asistencia que se le deben dar a los clientes.

Las soluciones y recomendaciones propuesta pueden tener un impacto significativo y positivo en la gestiones y operaciones de Madesol, con el desarrollo del recurso humano la gestión eficiente aumenta mucho y combinado con un clima laboral agradable y estable se puede tener un equipo que quiera que la empresa se supere en todos los sentidos y traigan a la mesa soluciones y cambios que la lleven a un posicionamiento mejor del que ya poseen al momento.

## **INTRODUCCIÓN**

Madesol , S.A es una empresa dominicana con 25 años de experiencia, solidez, confianza, calidad e innovación. Está dedicada a brindar soluciones de madera que satisfagan los sectores de construcción, la industria de madera, decoración y otras áreas afines en donde gracias al crecimiento acelerado de la tecnología e información, facilita poder llegar a múltiples clientes mediante las redes sociales, página web, recomendaciones, etc.. Lo que permite que la empresa invierta en proyectos a gran escala y poder incrementar su base económica para producir bienes y servicios.

Es por ello, que esta investigación se realiza mediante información teórica como una guía de inversión, donde la empresa cuenta con algunos problemas de demora excesiva en la entrega de pedidos, debido a que algunos colaboradores de departamentos esenciales no cuentan con un plan de trabajo estable que ayude a la facilidad de esto. La importancia del estudio radica en la creación de un plan estratégico para dicha empresa, donde le permita a la misma poder optimizar procesos para mejora de la empresa.

Para realizar este estudio se llevaron a cabo los siguientes pasos: Investigación teórica, en este paso se realizó la revisión de todo el material, recolección de datos por medio de entrevistas con encargados de la empresa y visitas de observación, análisis de la información recabada y elaboración de la propuesta para finalmente la elaboración del informe.

Para desarrollarlo se han estructurado siete capítulos, presentándose en el orden siguiente:

**Capítulo I:** Antecedentes y Referencias, donde describe la finalidad de la investigación y los aspectos fundamentales del mismo, estableciendo la finalidad de la investigación y los aspectos formales.

**Capítulo II:** Generalidades empresa elegida, donde describe la estructura en general de la empresa, donde se desarrollan las consideraciones generales de la misma.

**Capítulo III:** Análisis Interno, aporta informaciones internas de la empresa, donde presenta diferentes pautas para formar el plan de reorientación estratégica.

**Capítulo IV:** Análisis Externo, describe un amplio panorama de lo que es la competencia que la empresa se enfrenta, y pone en evidencia que la empresa en el mercado, tenga una buena participación y sus razones.

**Capítulo V:** Diagnóstico Estratégico, donde describe poder establecer estrategias mediante una Matriz Came, ya que aporta de forma positiva para la empresa, porque mediante esta se puede implementar diferentes fuentes para una solución a problemáticas.

**Capítulo V, segunda parte:** Retroalimentación y Validación, diseño de encuesta donde permite apreciar diferentes tipos de respuestas tanto abiertas como cerradas.

**Capítulo VI:** Plan de Reorientación, con la finalidad de ayudar a las empresas a cómo lograr sus objetivos y poder establecer indicadores, y metas a lograr.

## **“CAPITULO NO.1 ANTECEDENTES Y REFERENCIAS”**

### **1.Título**

“Plan de reorientación estratégica para empresa Madesol, S.A durante el periodo Septiembre-Diciembre 2021 en Santiago, República Dominicana”

### **1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual**

“MADESOL S.A.” es una empresa que se especializa en comercialización de madera y productos complementarios. Esta se enfoca en productos de categoría superior, por lo cual sus productos cumplen con los mejores estándares internacionales. Hoy en día es la número uno en Madera Preciosa y en Plywood y Tableros decorativos y cuenta con más de 150 colaboradores incluyendo líderes especializados y expertos en cada área.

Dentro de la organización existen procesos que algunos colaboradores llevan a cabo correctamente y otros no cumplen con estos. En algunos casos ningún colaborador cumple con el proceso y esto repercute de manera negativa en las operaciones de otros departamentos. La empresa no cuenta con un seguimiento en el desempeño de los colaboradores y por ende no existe evidencia sustancial de que los colaboradores trabajan acorde con los objetivos de la empresa.

Esto pone a la organización expuesta a sucesos que afecten la eficiencia de las operaciones y la rentabilidad de la empresa, la directiva desconoce estas debilidades en los procesos siendo este un factor importante para la correcta segregación de los procesos, y esto también indica

una fuerte falta de comunicación entre los departamentos y los departamentos con la directiva.

El plan de reorientación estratégica es de suma importancia, puesto que le permite a la entidad desarrollar objetivos de mejora continua que garanticen un mejor desempeño empresarial y que se pueda obtener un mayor cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **1.3 Objetivos:**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar un Plan Estratégico para el periodo 2022, que permita aumentar la rentabilidad que existe, con la implementación de controles internos que permitan eficientizar los procesos operativos de la empresa “Madesol S.A.”

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Poder detectar la situación actual de los procesos administrativos y financieros de la empresa para poder saber cuáles puntos se pueden mejorar y cuáles oportunidades de mejora tiene cada área de la empresa.
  
- Definir procesos y lineamientos que ayuden a la reducción de los problemas eficientes de la empresa, con respecto a la rentabilidad de las ventas que esta causa de forma mensual.

- Desarrollar herramientas estratégicas para poder matizar la falta de conocimiento por parte de los empleados que no suelen colaborar de forma eficiente con su trabajo diario.
- Crear objetivos/metas a corto, mediano y largo plazo para los departamentos que requieren ayuda en cuanto a la calidad y productividad que le requiera a la empresa.

#### **1.4 Revisión de literatura y estudios previos.-**

##### **1.4.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local**

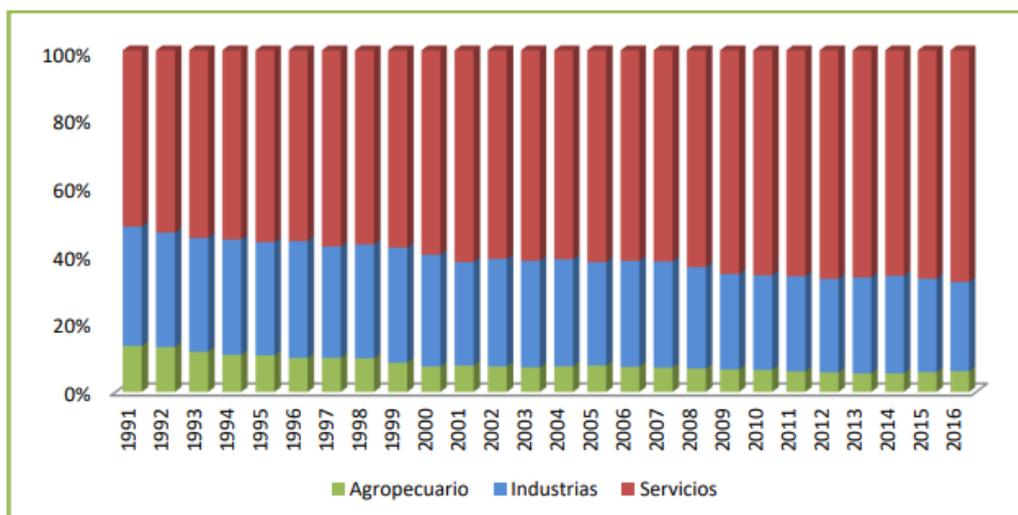
La empresa “Madesol S.A.” es perteneciente al sector Industrial como perteneciente a la Industria Maderera, ya que esta se dedica a la importación de la madera como materia prima, preparación para su uso práctico, corte, transformación en productos terminados como puertas y almacenamiento. También poseen áreas que se encargan de la venta de plywood, melamina, ferreterías y pinturas.

Para poder lograr una Variedad Estratégica, es importante una mayor rentabilidad en las industrias caracterizadas por una mayor homogeneidad en las conductas de las empresas competidoras.

El Sector Industrial es considerado como el segundo empleador de mano de obra en la economía dominicana más grande del país, y el segundo sector que más aporta valor al empleo y al crecimiento de la economía dominicana, después del sector Servicios. Su

crecimiento en los últimos 25 años fue 5.4%, promedio anual similar al ritmo de expansión de la economía.

En cuanto a los Empleos, la Industria dominicana ocupa el segundo lugar ya que fue registrada en el año 2016 con un alto porcentaje el mercado laboral estructurado mayoritariamente por el sector Servicios 70.8%, Industrias 16.5% y Agropecuaria 12.6%. Esto es, alrededor de 17 de cada 100 ocupados de la Población Económicamente Activa están en el sector Industrial.



Fuente: Elaborado por los datos del BCRD.

Este gráfico muestra cómo desde el año 1991-2016 el sector industrial redujo valor agregado en la economía, por lo que nuevas metodologías de las Cuentas Nacionales fueron registradas con un porcentaje mayor dentro de los últimos años.

Enfocando perspectivas y mejor industrialización, el crecimiento en el sector industrial en los últimos 25 años, con un promedio anual balanceado en la productividad laboral, el aporte más grande a la producción industrial al crecimiento sobresaliente por la economía dominicana es

el 5.5% promedio anual, por lo que en la generación de empleos, y otros factores, la participación de empleos, son elementos que dan valor al desarrollo de la industria para la mejora de un país próspero y el logro de mejores condiciones de vida en la República Dominicana.

A pesar de la situación que vivió el país producto de la Pandemia del Covid-19, el 2021 inició con proyecciones positivas para el sector industrial, gracias a las inversiones realizadas en el último trimestre del 2020, las cuales superan los USD\$120 millones de dólares y representan miles de empleos.

Entre las noticias de la página de MICM, expresó Víctor Bisonó asegurando que el comportamiento que lleva el aparato productivo nacional al 2021, proyecta un ritmo hacia números positivos que contribuirá con los esfuerzos que hace el gobierno para lograr la recuperación económica del país.

Por otro lado, Bisono expresó: “Si hoy tenemos miles de empleos proyectados, decenas de parques industriales que empezarán su expansión u operaciones en el 2021 y una inversión privada que sólo en el último trimestre del 2020 sobrepasa los 120 millones de dólares, es porque la solidez de las políticas públicas del gobierno del presidente Luis Abinader dan confianza y resultados para la reactivación económica”.

En dicho artículo, el Ministro de Industria, Comercio y Mipymes, resaltó la importancia de la entrada de los estímulos fiscales a las industrias calificadas, con la promulgación de la ley 242-20, los cuales para el 2021 proyectan un avance mucho mayor en la industrialización del país, con mayores niveles de rentabilidad para este sector y la expansión de la industria local hacia otros mercados internacionales.

El presidente Abinader llegó con un plan y metas establecidas al gobierno, por lo cual sus primeras acciones para los sectores productivos fue declarar la industrialización como una prioridad nacional, lo que desde Industria y Comercio hemos se vio asumido y trabajando con esos sectores, apalancándonos en políticas públicas y proyectos para impulsarlos”.

Miles y Snow (1986) consideran que la industria debe contener un mínimo de variedad en las conductas de las empresas que la integran o de lo contrario empezarán a generar un declive.

Krugman y Porter (1990), expresaron la existencia de algunos beneficios que fueron derivados de la competencia entre las empresas de una industria, como consecuencia de las mejoras inducidas en la eficiencia y del efecto impulsor que la rivalidad tiene sobre la adaptación temporal de las empresas al entorno.

La observación que redacta el autor Deming, propone un modelo de realización de la propuesta sobre el diseño de un plan estratégico de mejoramiento de distintas áreas de una empresa. Deming destacó la importancia de una interacción constante entre investigación, diseño, producción y ventas para poder conducir una empresa y es por esto que para darse cuenta de lo que es la mejora calidad de los clientes, es importante pasar por cuatro etapas que permiten un vital mejoramiento en la empresa que es el Ciclo de Deming.

#### **1.4.2 Literatura profesional y académica**

##### **- Planear**

“Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones” (Cannice et al., 2008). Este es considerado como el inicio del proceso administrativo donde se define la ruta para alcanzar las metas deseadas.

## **- Estrategia**

La estrategia es definida por (Cannice et al., 2008) como la “Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. Medir estrategias, ayuda a las empresas a tener objetivos claros y a largo plazo. Conocer el entorno, la demanda de nuestro sector y de nuestros competidores.

## **- Planificación estratégica**

Serna Gomez (2002) expresó: “La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

## **1.5 Modelos**

### **1.5.1 FODA**

“Marco para analizar los entornos interno y externo de una compañía, el cual tiene el significado en español de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (Dess et al., 2010)

### **1.5.2 Fortalezas y debilidades**

“Las fuerzas y debilidades son las condiciones internas de la empresa; es decir, el lugar en que se hace de forma eficiente algo (fortalezas) y de manera deficiente (debilidades) respecto a sus competidores” (Dess et al., 2010)

## **1.6 Oportunidades y amenazas**

“Las oportunidades y amenazas son condiciones del entorno externo de su empresa; y pueden ser factores del entorno general o competitivo; en el ambiente general puede haber circunstancias beneficiosas para la mayoría de las compañías (oportunidades) o tendencias que benefician a algunas y perjudican a otras (amenazas)” (Dess et al., 2010)

Este análisis, juega un papel muy importante en el ámbito empresarial porque ayuda a la toma de decisiones utilizando como medio el personal de la empresa que pueda tomar en cuenta los puntos fuertes de la organización. Permite ver cuales cosas la empresa está haciendo bien o mal tanto desde un punto de vista interno como externo. El análisis como tal, va muy enfocado a lo que se requiere como una solución a la problemática de la empresa, ya que identifica un estudio de diagnóstico en la que refleja la posición en el mercado de la empresa.

## **1.7 MECA**

El análisis MECA permite determinar estrategias sacando provecho de los factores que se detectaron en el análisis FODA, este se divide:

- **Mantener**

Las fortalezas identificadas en el FODA hay que mantenerlas

### **Explotar**

Las oportunidades identificadas en el FODA hay que explotarlas

### **Corregir**

Las debilidades identificadas en el FODA hay que corregirlas

## **Afrontar**

Las amenazas identificadas en el FODA hay que afrontarlas

### **1.8 FUERZAS DE PORTER**

La Fuerzas de Porter, es una herramienta que permite a las empresas analizar y medir sus fuerzas de cara a las 5 fuerzas, desde ahí se obtiene un formato mejor para establecer y planificar estrategias que impulsen las oportunidades y/o fortalezas para tratar las amenazas y debilidades.

#### **1.8.1 Poder de negociación de los clientes**

“Amenaza que los compradores obliguen a bajar los precios, exijan mayor calidad o más servicios y enfrenten a los competidores entre sí” (Dess et al., 2010). Este caso abarca lo que cuesta perder un cliente, de manera que nuestros competidores tienen mucha influencia en los precios y los estándares de calidad ofrecidos. Ya que a un cliente no le cuesta recurrir a la competencia.

#### **1.8.2 Poder de negociación de los proveedores**

“Amenaza mediante la cual los proveedores pueden aumentar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios adquiridos” (Dess et al., 2010). Esta fuerza de Porter alienta a las empresa a crear una amplia cartera de proveedores, donde haya rejuego de precios y calidad del producto, de no tomar esto en consideración puede llegar a formar situaciones en la cual se ve afectado el precio, la calidad o el servicio y la compañía si no cuenta con más proveedores deben someterse. También están los proveedores que ofrecen exclusividad a sus clientes que supone que la empresa deberá mantener al menos la calidad constante ya que es

su marca que está representando. Madesol cuenta con más de 60 distintos proveedores divididos en sus diferentes categorías de productos.

### **1.8.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

“Probabilidad que nuevos competidores erosionen las utilidades de las empresas ya establecidas en un sector” (Dess et al., 2010). Esta fuerza se basa en la facilidad que existe para comenzar a comercializar en el mercado y convertirse en competidor de la compañía. En el caso de Madesol existe una gran inversión inicial, conjunto a muy buenos proveedores y maquinaria e instalaciones, lo cual le da una relativa ventaja en lo que a nuevos competidores se refiere.

### **1.8.4 Amenaza de productos sustitutos**

“Amenaza de un límite a los réditos posibles de un sector mediante topes a los precios que pueden cobrar la empresas del sector con utilidad, sin perder demasiados clientes a manos de productos sustitutos” (Dess et al., 2010). Siempre es importante tener en cuenta cuáles productos pueden satisfacer las necesidades de los productos que posee la empresa, hoy en día se vive un mundo de constante innovación creando presión en las empresas, Madesol tuvo la buena iniciativa de vender productos que de alguna forma pueden sustituir a la madera pero no del todo, como lo es el plywood y la melamina.

### **1.8.5 Rivalidad entre los competidores**

“Amenaza de que los clientes opten por hacer negocios con otros competidores dentro de un mismo sector” (Dess et al., 2010). Una fuerte rivalidad entre competidores se da cuando hay muchos o buen posicionamiento en el mercado. Madesol tiene competidores bien

posicionados como Valiente Fernandez y Madeco, sin embargo Madesol se posiciona como la número uno en lo que es Madera Preciosa, Plywood y tableros decorativos.

## **1.9 Design Thinking.-**

### **1.9.1 Literatura profesional y académica**

Design Thinking es una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu de diseño centrado en el hombre. Lo anterior demuestra que la innovación es impulsada por un profundo conocimiento a través de la observación directa. Se debe conocer lo que las personas quieren y necesitan en sus vidas, y lo que les gusta o disgusta de la forma en que determinados productos se hacen, se empaacan, se comercializan, se venden o responden al servicio post venta. (Castillo et al., 2014).

#### ***Las 5 etapas del design thinking.-***

### **1.9.2 El design thinking se realiza a través de un proceso dividido en 5 etapas que son:**

**Empatizar:** Este proceso empático se enfoca en analizar profundamente al cliente, comprendiendo sus verdaderas motivaciones y haciéndolas propias. Para llevar a cabo esta exploración, no basta con observar a los usuarios, sino que también es necesario interactuar con ellos. Herramientas utilizadas para esta etapa: Entrevista, Mapa de empatía, Perfiles de segmentos de clientes, Shadowing, etc...

**Definir:** Se realiza una evaluación minuciosa de la gran variedad de problemas detectada previamente. Al determinar las necesidades medulares, será posible plantear medidas para llegar a una solución definitiva. Herramientas utilizadas para esta etapa: Arbol de problemas, Curvas de valor y mapa de contexto.

**Idear:** En esta etapa se debe idear soluciones creativas a los problemas definidos en la fase previa, está permitido equivocarse y pensar en soluciones fuera de la caja. Herramientas utilizadas para esta etapa: Breainstorming, cardsorting y mapa de oferta.

**Prototipar:** Esta etapa consiste en volver realidad las ideas seleccionadas en la etapa anterior, para prototipar se puede hacer de manera física y/o digital, la magnitud de estos experimentos depende del presupuesto con el que se cuente. Herramientas utilizadas para esta etapa: Prototipo y modelo de negocios.

**Evaluar:** Por último, los clientes evalúan los prototipos y de acuerdo a la retroalimentación de los mismos, el equipo de trabajo hace las respectivas modificaciones, esta etapa de validación es sumamente importante para descubrir errores y aciertos. Herramientas utilizadas para esta etapa: Producto Pinocho, test del prototipo y test de usabilidad de beta en entorno real.

## “CAPITULO NO.2 , GENERALIDADES EMPRESA ELEGIDA”

### 2.1 Generalidades

#### 2.1.1 Descripción



Madesol, S.A. Es una empresa especializada en la comercialización de madera, sus derivados y productos complementarios. Se enfocan en productos de categoría superior, por lo cual realizan una cuidadosa selección a nivel mundial.

La empresa está compuesta por cinco departamentos básicos, cada uno brindando una amplia gama de productos provenientes de proveedores seleccionados para satisfacer al máximo las necesidades de los clientes y brindarles soluciones para la realización y el mantenimiento de sus proyectos: Madera, Plywood y tableros, Ferretería, Pintura y Proyectos.

Hoy día cuentan con un equipo de más de 150 colaboradores, incluyendo a líderes experimentados en cada área. Cuenta con presencia en tres provincias del país: Santiago, Santo Domingo, Bávaro, dedicándose a la comercialización de madera, sus derivados y productos complementarios.

### **2.1.2 Historia y evolución**

Madesol nace en 1995 en la ciudad de Santiago de los Caballeros para dar respuesta a la escasez de suministro de madera preciosa y sus derivados, existente en la parte norte de la República Dominicana. La empresa fue creciendo e implementado otras líneas complementarias para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, esparciéndose en distintas áreas de la empresa.

Dentro de un terreno comprendido en 30,000 m<sup>2</sup>, disponemos de un amplio inventario incluyendo más de 30 especies de Maderas Preciosas, pino y 48 variedades de chapas de madera. En nuestra área de Tableros, contamos con: plywood, tableros aglomerados, MDF y MDF Hidrófugo en diferentes presentaciones, tamaños y terminaciones.

### **2.1.3 Principales productos**

La empresa como tal ofrece más de 35 distintas especies de maderas preciosas con un inventario de más de 2.5 millones de pies tablares , una gama completa de tableros, más de 40 diferentes especies de chapas de madera, la exclusiva línea de barnices y tintes ILVA & MILESI, la marca especializada en pisos Vermeister.

El departamento de Ferretería cuenta con una gran selección de herrajes y herramientas ideales para el trabajo de madera. Cuenta con una variedad de productos para tus soluciones en el hogar y para todo tipo de proyectos, desde adhesivos/cola, pestillos, tiradores, rieles, accesorios, lijas, abrasivos, manubrios, cerraduras, todo tipo de herrajes, bisagras y tornillería hasta maquinaria. Está equipada con más de 10,000 opciones de artículos de la distribución exclusiva de las herramientas VIRUTEX,

entre otras líneas que les permite situarse en el mercado como la empresa más especializada y completa del sector maderero. Dentro de su catálogo se encuentra:

- **Madera:** Tienen una variedad de maderas preciosas de todas partes del mundo, desde las especies comerciales tradicionales hasta las más exóticas. Trabajamos con un riguroso proceso de control de calidad para asegurarnos que nuestros clientes siempre reciban un producto de su total satisfacción. Contamos con una selección de más de 35 especies y un inventario que supera los 2 millones de pies tablares.



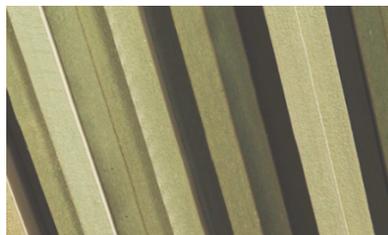
- **Plywood y Tableros MDF:** Tienen una selección de plywood decorativos, plywood marino, formaleta (para encofrar), MDF, MDF Hidrófugo, tablero Aglomerado Hidrófugo, servicios de Enchapado Express con más de 48 variedades de láminas, entre otros productos de calidad que garantizan que sus trabajos estén a las expectativas de los clientes más exigentes.



- ***Plywood o contrachapado:*** Tableros elaborados con finas láminas de madera pegadas transversalmente entre sí con resinas sintéticas mediante fuerte presión y calor.



- ***MDF Hidrófugo:*** Es un tablero aglomerado elaborado de fibras de madera, bajo fuerte presión y calor en seco eliminando las uniones de capas de madera en donde podemos notar las partículas. Una de las características es que en este no se notan las uniones de trozos de madera.



- ***Chipboard:*** Es el resultado de la resina de maderas pegadas entre sí, mediante cola, presión y calor.



- **Formica:** Contamos con formicas, ideales para recubrimiento de superficies verticales. Disponibles en Unicolors y terminación madera



El departamento de Pintura cuenta con una amplia gama de opciones de terminación para la madera como son los barnices, tintes, impregnantes, productos para el cuidado de la madera, entre otros. Ilva y Milesi, son consideradas dos marcas que forman parte de la multinacional IVM, dedicada a la producción de barnices, tintes e impregnantes para madera.

**Este departamento ofrece:** Tintes y Pigmentos, Selladores (Sealer y Laca), Fondo poliuretano y Acabado de interior, Fondo poliuretano y Acabado de Acrílico , Imprimación aislante, Impregnante exterior .



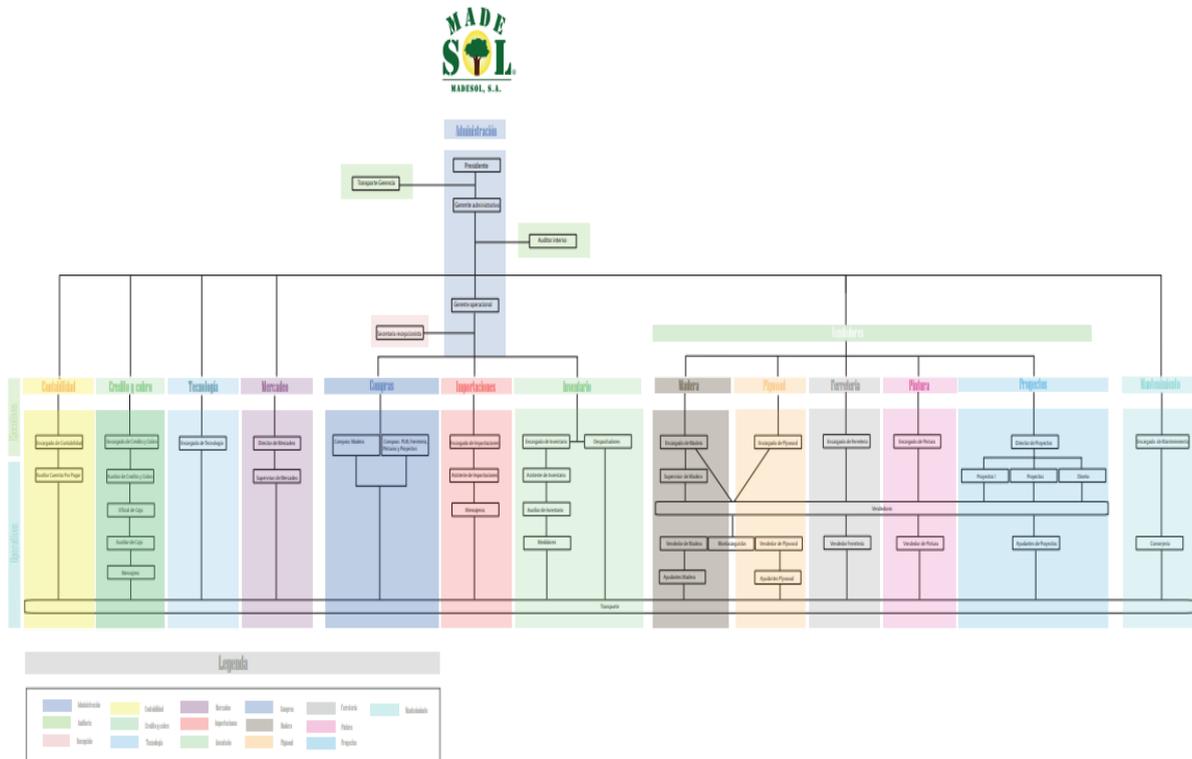
#### **2.1.4 Naturaleza de los clientes**

Los principales clientes de Madesol se dividen de la siguiente manera: Ebanistas y carpinteros (Ajusteros), talleres de ebanistería , constructoras, decoradores y arquitectos y de último los usuarios finales, compran materiales para sus renovaciones.

También existen clientes que se le venden al por mayor para la reventa de los productos, la mayoría de los clientes son clientes informados, están atentos a los detalles y conocen bien los productos, se puede tornar exigente y consistente en la comunicación al adquirir los productos.

## 2.2 Marco Organizacional

### 2.2.1 Estructura Organizacional

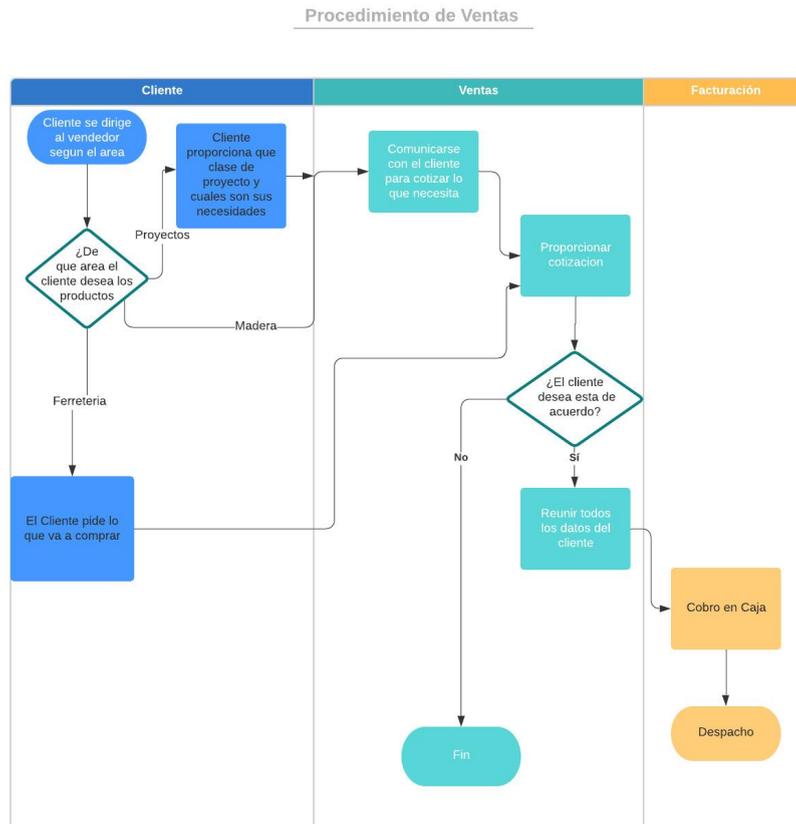


### 2.2.2 Definición de puestos

- **Presidente:** La empresa “Madesol S.A” fue fundada por el Sr. Francisco Vargas desde sus inicios y actualmente el Sr. Javier Vargas desde el 2013, quién es el Gerente General, responsable de llevar un fuerte liderazgo en la compañía, trabajando con la junta directiva y ejecutivos para poder establecer día a día metas a largo y corto plazo.
- **Gerencia administrativa:** Es la encargada de dirigir, operar, tomar decisiones y delegar funciones de la empresa.
- **Contabilidad:** Se encarga de llevar y digitalizar la contabilidad y el pago de impuestos.

- **Crédito y Cobros:** Se encarga de gestionar los clientes con crédito de la empresa y los cobros de todas las ventas.
  
- **Tecnología:** Se encarga de instalar, reparar y dar mantenimiento a las computadoras y programas de la empresa.
  
- **Mercadeo:** Se encarga de manejar y coordinar las estrategias de las ventas de la empresa y obtener ganancias para satisfacer las necesidades del cliente.
  
- **Compras:** Establecer metas a alcanzar para cada periodo y diseñar el presupuesto. Planear todas las actividades que va a realizar su departamento.
  
- **Importaciones:** Asistir al responsable de logística en la coordinación y ejecución de la operación logística de las compras.
  
- **Inventario:** Se encarga de llevar el inventario de todos los productos de la empresa.
  
- **Vendedores:** Los vendedores se dividen por clases de productos y servicios que son: Madera, Plywood, Ferretería, Pintura y Proyectos. Cada área de ventas está encargada de asistir al cliente para realizar sus compras.

## 2.2.3 Políticas y Procedimientos



### 2.2.3.1 Pasos Para Recibir Compras Internacionales (Contenedores)

- Revisar el correo de Outlook del departamento de inventarios para saber los contenedores que están en proceso de despacho en muelle para la empresa. Los correos los envía el departamento de importaciones.

Se le informa al montacarguista principal del almacén sobre las importaciones que están en proceso de llegada a la empresa para que se prepare el espacio físico donde será ubicada la mercancía.

- Al momento de que un contenedor esté en la empresa, se debe anotar el código del contenedor y conciliar con la documentación (BL) enviada por el departamento de

importaciones. Se debe conciliar que la identificación y el destino del contenedor son los correctos y estar debidamente conciliados.

- Cuando se compruebe que el contenedor y su lugar de destino son correctos, se procede a imprimir la documentación enviada por el departamento de importaciones: Conocimiento de embarque (BL), lista de empaque (Packing List) y orden de compra (PO). También imprimir el documento de Excel llamado “Constancia Recibo Contenedor” (Anexo 1), el cual deberá ser completado por la persona que se encargue de la recepción del contenedor. Dicho documento de Excel está ubicado en el Desktop (Escritorio) de las PC del departamento de inventario.
  
- **Se le solicita al chofer los siguientes documentos:**
  - Conduce al despacho del contenedor.
  - Hoja de despacho del muelle “Chapita”: Este documento indica el código del candado con el cual fue despachado el contenedor del muelle. Se debe comprobar la identificación que tiene el precinto o candado y la “chapita” son iguales. Esto se hace para verificar que dicho contenedor no fue abierto en el proceso de transporte. Antes de abrir el contenedor se realiza una inspección en los 4 costados.
  - Se debe realizar una revisión visual del exterior del contenedor para verificar las condiciones e identificar alguna avería que pueda tener. Cuando se compruebe que el estado es correcto se le informa al chofer del mismo que baje las barras de soporte del chasis “patas”.

- Después de completar el paso anterior se le solicitará al personal de recepción de mercancía del almacén que rompan el sello del contenedor en presencia del personal de inventario. Luego el personal de inventario procederá a iniciar la verificación de la cantidad de atados o bultos que sean descargados del contenedor para ver si corresponden con el (BL). Cuando el contenedor se descarga por completo se procede a realizar un chequeo visual del interior de este para verificar su estado final.
- Después, se le solicita al chofer que complete el formulario “Constancia Recibido Contenedor”, el cual deberá llenar el espacio señalado con su nombre y cédula. La otra parte deberá ser completada por el encargado de ese momento de la recepción.
- Al finalizar la descarga del contenedor se sella y firma el conductor de despacho del contenedor y se le saca copia. Se le entrega el conductor original al chofer (sellado y firmado) y la copia se registra en el departamento de inventario.

### **2.2.3.2 Registro de recepciones de compras internacionales**

**Los documentos se guardan en el mismo orden en que se presentan a continuación:**

- Reporte de comparación de atados completado y firmado (Original).
- Reporte de calidad de mercancía completado y firmado (Original).
- Conocimiento de embarque (Copia).
- Lista de empaque (Copia).
- Orden de compra realizada por Madesol (Copia).
- Conduce de despacho del contenedor, sellado y firmado (Copia).
- Informe “Constancia Recibo Contenedor” completado (Original).

### **2.2.3.3 Programa de Toma de Inventario Cíclico**

- Medir la especie de madera.
- Subir los atados.
- Revisar y cancelar si hay etiquetas activas de la especie a tomar inventario.
- Generar etiquetas.
- Tomar inventario físico.
- Imprimir registro capturado en la Hand Held.
- Registrar el inventario cíclico.
- Imprimir el reporte Previo de Variación de Conteo.
- Imprimir el reporte de ventas tomando en consideración la fecha en la cual se generó la etiqueta de conteo y la fecha de finalización de la toma física de inventario.

### **2.3 Marco Legal**

Las Sociedades Anónimas (S.A.), se encuentra establecida y reglamentada por la Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresa, No.479-08 de la República Dominicana, El concepto este tipo de sociedades, se encuentra establecido en el artículo en el artículo 154 de dicha ley, el cual establece:

“La Sociedad Anónima es la que existe entre dos o más personas bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya responsabilidad por las pérdidas se limita a sus aportes. Su capital estará representado por títulos esencialmente negociables denominados acciones, las cuales deberán ser íntegramente suscritas y pagadas antes de su emisión”.

### 2.3.1 Registro DGII

<b>Cédula/RNC</b>	101-67633-7
<b>Nombre/Razón Social</b>	MADESOL S A
<b>Nombre Comercial</b>	MADESOL
<b>Categoría</b>	
<b>Régimen de pagos</b>	NORMAL
<b>Estado</b>	ACTIVO
<b>Actividad Económica</b>	VENTA AL POR MENOR DE MADERAS Y ARTÍCULOS DE MADERA Y CORCHO EXCEPTO MUEBLES

**Fuente: Registro obtenido en la DGII**

### 2.3.2 Registro ONAPI

MADESOL. REG. No. 205516

---

<b>Estado</b>	Registrada
<b>Expedición</b>	15/05/06
<b>Titular</b>	FRANCISCO JAVIER VARGAS GONZALEZ
<b>Gestor</b>	FRANCISCO JAVIER VARGAS GONZALEZ
<b>Domicilio</b>	AV. HERMANAS MIRABAL KM. 8
<b>Vencimiento</b>	15/05/26
<b>Actividad</b>	46-PRODUCCIÓN Y VENTA DE ARTÍCULOS DE MADERA..

**Fuente: Registro Obtenido en archivos de ONAPI**

### 2.3.3 Reglamentos

- Todos los empleados operativos deben estar debidamente uniformados.
- Los Ejecutivos departamentales deberán vestir con decoro.
- Los empleados de Madesol deben cumplir su horario con Puntualidad (Hora de entrada 8.30 pm y salida 5.30 pm).
- No se ausente de sus labores diarias.
- En caso de que requiera ausentarse de su trabajo en el transcurso del día, comuníquelo a su superior inmediato y al Depto. De Recursos Humanos. Utilice el mismo procedimiento en caso de no asistir a su trabajo.
- Si su ausencia excede de 1 día, deberá traer certificado médico o justificación legalmente válida.
- Desarrolle sus funciones con el debido respeto hacia sus compañeros de labores y hacia sus superiores.
- Observe buena conducta y una estricta disciplina durante las horas de trabajo.
- Mantener limpia el área de trabajo acorde a las condiciones exigidas por las disposiciones sanitarias.

- No porte armas de cualquier clase durante las horas de labor, salvo las excepciones que para ciertos trabajadores establezca la ley.
- No se presente al trabajo en estado de embriaguez o cualquier otra condición análoga, o bajo los efectos de sustancias tóxicas.
- Evite desperdicios innecesarios en la manipulación de materiales y devuelva al empleador los que no haya utilizado.
- Guarde rigurosamente los secretos técnicos o comerciales de fabricación de los productos cuya elaboración concorra directa o indirectamente o de los cuales tenga conocimiento por los trabajos que ejecute, así como de los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicio al empleador.
- Cuidar adecuadamente su equipo de seguridad.
- No coma en el área de trabajo, ni ingiera bebidas alcohólicas o consuma drogas.
- Cumpla con el tiempo especificado en su contrato.

## 2.4 Marco Estratégico

- Grupos de interés

### 2.4.1.1 Internos

Los grupos de interés internos son aquellos que aportan al funcionamiento de la empresa, así como lo son las operaciones, estrategias, logística, ventas, recursos humanos, estas acciones son llevadas a cabo por el presidente, gerente administrativo, gerente operacional, directores, colaboradores, operarios. Los cuales son piezas claves para el correcto funcionamiento de la empresa de forma interna.

### 2.4.1.2 Externos

Se componen en:

- Clientes: Talleres, Constructoras, Ebanistas y usuarios independientes
- Proveedores:



- Entidad financiera: Banco BHD
- Comunidad local industrial

#### 2.4.2 Visión

Brindar soluciones dentro del sector maderero a nuestros clientes, como el mejor proveedor de bienes y servicios, a través de un óptimo servicio al cliente y productos de calidad en el segmento de madera y sus derivados.

#### 2.4.3 Misión

Estar comprometidos a brindar a nuestros clientes los mejores y más innovadores productos del mercado.

#### 2.4.4 Valores

**Honestidad:** Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad al precio correcto.

**Calidad Integral:** Beneficiar a nuestros asociados, colaboradores, la comunidad y el entorno con una operación sostenible.

**Innovación:** Analizar constantemente las necesidades del mercado y explorar en todo el mundo soluciones viables que superen las expectativas de nuestros clientes.

#### 2.4.5 Cultura Organizacional

Una cultura que se caracteriza por tener trato honesto y sincero entre compañeros de trabajo, hace que estos se esmeren por la organización en la que trabajan y por ende realicen mejor sus funciones.

Los clientes ven la empresa como personas responsables y comprometidas con el buen servicio y la calidad en sus productos, atendiendo a cada uno de ellos como único. La estructura jerárquica esta nada mas plasmada en el puesto y el organigrama, el trato de los directivos con los demás colaboradores no se nota la “autoridad” que este pudiera llegar a representar, las oficinas de el gerente general está situada en el mismo nivel de los vendedores, siempre con la puerta abierta con la disposición de ayudar en cualquier duda o imprevisto que se presente, también los clientes pueden tener una conversación con el gerente si este lo desea, para crear un trato más orgánico a la hora del cliente realizar sus compras.

#### **2.4.6 Principales estrategias implementadas**

La empresa “Madesol S.A” según indica, no cuenta con estrategias plasmadas como tal sino más bien adoptan formas de buscar soluciones a los problemas de forma empírica con el pasar del tiempo. No la cuentan como sus estrategias implementadas porque consideran que la desarrollan en el momento y no como algo ya escrito que forme siempre como estrategias de la empresa en sí.

#### **2.4.7 Modelo Estratégico**

La empresa Madesol S.A, no tiene un modelo estratégico determinado, por lo que no provee de herramientas útiles que los ayude a definir algunos objetivos, o determinar ciertos resultados que los ayude con el éxito de la empresa.

## **“CAPÍTULO NO. 3, ANÁLISIS INTERNO”**

### **3.1 .Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos**

#### **3.1.1 Logística Interna**

La Recepción de Mercancía es realizada por operadores del almacén junto al departamento de inventario que posee un manual del procedimiento, en épocas normales. Este proceso de recepción dura de uno a dos días, pero por razones de logística internacional están llegando muchos contenedores con diferentes órdenes al mismo tiempo lo que genera dolor de cabeza al departamento de inventario a la hora de darle entrada a la mercancía, esto hizo que el tiempo de entrada aumente a 5 días para poder estar disponible para la venta, por lo que también se procede al espacio en ocasiones se vea limitado ya que llega demasiada mercancía a la vez.

A los materiales se le da entrada por el programa de la empresa, por lo cual la madera se vende por volumen y se mide por una máquina especial. El estado de la mercancía se supervisa antes de bajar del contenedor para asegurar su buen estado por parte de la compañía transportista y una vez colocado para darle entrada al inventario se observa la calidad y las condiciones de la madera para asegurarse del cumplimiento del proveedor. La empresa cuenta con proveedores exclusivos y aliados que aportan una logística eficiente y consistente a la hora de importar los materiales.

#### **3.1.2 Producción/Operaciones**

No existe producción como tal en Madesol, pero para la empresa sería hacerle la competencia a sus clientes, si se hacen servicios como los mencionados abajo que tienen que ver

directamente con el material para facilitarle los trabajos que realizan sus clientes con los productos.

Para la fabricación de las puertas, la empresa tiene un aliado estratégico llamado INVISA que es una empresa de Zona Franca dedicada a la Carpintería y Ebanistería de Hospitalidad (hoteles). Se llegan a negociaciones en los que proyectos locales que no son hoteles, Madesol pone los materiales y Invisa la fabricación.

### **3.1.3 Logística Externa**

La empresa solo cuenta con camiones en su sucursal de Bávaro para hacer envíos directos a los hoteles, después el despacho se hace por el cliente en la tienda, para las transferencia de productos entre sucursales se subcontrata una compañía de transporte, el cual cuenta como una empresa contratista que cumpla con la función de ser transporte para pasar productos, lo cual mayormente son camiones de giro pesado, por el nivel de asperidad que contienen las maderas.

### **3.1.4 Marketing y Ventas**

La empresa “Madesol S.A” actualmente es bien valorada por el mercado y sus clientes, por lo que se encuentra posicionado como el número uno en la madera Preciosa, Plywood y Tableros Decorativos, cumpliendo excelentes estándares de calidad.

Esta ofrece 35 variedades de distintas opciones de Maderas, por lo que ofrece al público una gran variedad de artículos a elegir. Cuenta con una variedad de productos para soluciones en el hogar y todo tipo de proyectos, desde adhesivos/cola, pestillos, tiradores, rieles, accesorios,

lijas, abrasivos, manubrios, cerraduras, todo tipo de herrajes, bisagras y tornillería hasta maquinaria.

Por otro lado, la empresa si tiene temporadas altas y bajas en ventas, no en todas las temporadas genera un mayor ingreso económico estable, sino que mayormente en temporadas altas la empresa trata de disponer de mucho producto, aumentar las áreas principales con más personal de forma temporal y dependiendo de su rendimiento suelen ser contratados, se requiere de mayor inversión principalmente en los meses de Octubre-Enero, porque es donde las personas solicitan mayor ingreso a invertir, para suplir sus necesidades o mejorar sus espacios físicos principalmente en sus hogares, oficinas y negocios propios.

Por otro orden, en las temporadas bajas de la empresa esta suele poner especiales en sus productos, a través de sus redes sociales, también en algún día festivo propio de la empresa, por lo que los clientes fijos de la empresa suelen comprar mucho producto y aprovechar la oportunidad de descuento para hacer algún cambio que desee.



**Fuente: Imágenes publicada en el Instagram de la empresa**

### 3.1.5 Servicios

La empresa brinda una amplia gama de productos provenientes de proveedores seleccionados para satisfacer al máximo las necesidades de los clientes, por lo que trabaja con un riguroso proceso de control de calidad que garantice que los trabajos estén a las expectativas de los clientes más exigentes.

La atención al cliente de la empresa es bastante cálida, incluso la infraestructura de las oficinas como tal pone el espacio de los gerentes al lado de los vendedores con el propósito de tener una conexión con el cliente recurrente, así mismo como el que tiene dudas o desea negociar órdenes con ellos. Esto hace sentir que el cliente se sienta debidamente atendido, por

lo que se le da la oportunidad de que sus comentarios puedan describirlos mediante un buzón de quejas con el cual pueden depositar sus reclamaciones, quejas o posibles aspectos a mejorar.

Por otro lado, la empresa Madesol, S.A, le ofrece al cliente un catálogo con diferentes opciones, lo cual cada departamento contiene un método de trabajo diferente cada uno, y un valor monetizado dependiendo de cuanta calidad quiera el cliente a la hora de comprar y elegir.

### **3.1.6 Dentro del portafolio de servicios se ofrece:**



**Fuente: Imagen suministrada por la empresa**

- Corte de Madera
- Bando de Madera
- Corte de Tablero
- Servicio de Canteo
- Prensado de Chapad
- Afilado de cuchilla

- Afilado y Limpieza de Disco de Sierra
- Afilado y Soldadura de Sierra Sin Fin
- Soldadura de Disco de Sierra
- Cepillado de Madera

### **3.1.7 Aprovechamiento**

La empresa sabe los estándares de calidad con los que deben cumplir los proveedores, estos fueron seleccionados de acuerdo a facilidades en el transporte y pagos, pero sobre todo por la calidad de sus productos, no se realizan inspecciones y controles en las instalaciones del proveedor, pero sí los Gerentes tienen contactos con ellos en convenciones donde estos muestran sus productos y exponen sus instalaciones, así mismo, se obtiene información de potencial proveedores, según los precios y calidad que pueda ofrecer.

El departamento de importación tiene claro los puntos de reorden y el stock crítico, esto se mantiene con un buen seguimiento de parte del departamento de inventario, y también la directiva toma decisiones de compra en tiempo de escasez para aprovechar las circunstancias del mercado.

### **3.1.8 Desarrollo Tecnológico**

El departamento de Tecnología se dedica al mantenimiento de los equipos y computadoras, el del programa que utilizan que es Microsoft Dynamics y la maquinaria del almacén y recortes, poseen muy avanzada maquinaria para los recortes de Plywood, Madera y Melamina. Para el almacén se cuenta con montacargas para movilizar la mercancía. Pero en el departamento no existe una iniciativa de innovación constante, pero si están bien informados para hacer lo que actualmente se hace. Existe buena seguridad dada por el mismo departamento de los datos

que se manejan a través de Excel, así mismo, la seguridad es excelente en los datos que se manejan a través del programa Microsoft Dynamics y el correo institucional.

El Programa de Microsoft Dynamics es software de planificación de recursos empresariales (ERP) que le permite a la empresa gestionar los proyectos, las actividades financieras, la Contabilidad, Inventario, Operaciones, la Cadena de Suministro, los Análisis, etc..

### **3.1.9 Gestión de Recursos Humanos**

La empresa Madesol S.A, posee un departamento de Recursos Humanos pequeño que lleva a cabo todas las funciones de recursos humanos, como reclutamiento, dar de baja, seguimiento de empleados, etc... No todos los trabajadores piensan que su remuneración es la adecuada, esto pudiera generar un clima laboral conflictivo de quien gana más o discomfort en la persona. Se llevan procedimientos ya descritos y pre hechos por el mismo departamento para reclutar a las personas, estos son evaluados a través de pruebas, entrevistas e investigación de su récord, capacidades, aptitudes y competencia. Las salidas de las personas se realizan de manera debida con la delicadeza y sutiles que la situación amerita, siempre bajo la medida de lo legal.

Los colaboradores de Madesol son el activo más importante para ellos, por eso procura empoderar su personal, además de lo bien capacitados que están, a estos se le da su seguimiento para seguir con sus capacitaciones, mejorar sus debilidades y mantener sus fortalezas. La empresa considera a su personal como uno de los pilares principales de su éxito. Sin embargo, los empleados solo gozan del bono de ley, sus regalías y salario, la empresa no posee sistema de incentivos para estos y no tienen evaluación de desempeño anual para darle seguimiento a sus metas.

### **3.1.10 Finanzas**

Las finanzas de la empresa se llevan con bastante rigidez y control, solo el Presidente y Dueño de la empresa puede tomar decisiones en base a las opiniones y sugerencias del Consejo Administrativo, y la Gerente Administrativa lleva control de los indicadores financieros de la empresa. Las finanzas son llevadas por el programa Microsoft Dynamics, los fondos de la empresa son capaces de llevar a cabo nuevas inversiones o expansiones de la empresa, como la que se presentó esta semana de importar 3 meses de stock de un material en específico para poder cubrir un poco el riesgo de escasez y los picos en la demanda. Esto implicó la cancelación de un certificado financiero, para no afectar el satisfactorio cash flow que tiene la empresa actualmente.

### **3.1.11 Gestión Empresarial**

Las decisiones de la empresa se toman una vez al mes, estas decisiones son tomadas por el consejo administrativo que lo conforma el presidente, los gerentes y socios. Aquí se discuten los siguientes pasos que dará la empresa en cara a las situaciones que se estén dando. Estas decisiones se aprueban mediante un consenso y se presentan opciones y opiniones por diferentes miembros de la junta y se aprueban o no. Como se menciona en la parte anterior, solo el presidente puede aprobar las decisiones a lo que tenga que ver de temas financieros, esto siempre ha sido así en la empresa.

### 3.2 Recursos y Capacidades

Recursos	Valioso	Raro	Difícil de sustituir	Sin sustituto	Implicaciones competitiva
Marcas exclusivas	Si	No	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal
Reputación	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Instalación de Equipos Modernos	Si	No	Si	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Formación de Recursos Humanos	Si	No	No	No	Paridad Competitiva

Como se refleja en la matriz la empresa posee 2 ventajas competitivas temporales, las cuales se le puede y se le ha sacado mucho provecho, las marcas exclusivas que tiene Madesol la apoya bastante con su posicionamiento en el mercado. La reputación que lleva la empresa consigo se ha logrado con el esfuerzo, el buen servicio y buenos productos que tiene la empresa, lo cual este es un recurso valioso a la hora de fidelizar clientes y generar confianza en clientes nuevos.

La empresa cuenta con 4 sucursales en el país con instalaciones de última generación para la buena distribución y ventas de los productos, además cuenta con un capital propio muy bueno para nuevas inversiones y oportunidades. Por otro lado, tiene un amplio personal bien capacitado en cada área que cumple con el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa.

### **3.3 Competencias distintivas - Ventaja Competitiva**

La principal competencia distintiva de la empresa, es la comercialización de madera, debido a que esta genera valor, ya que esta contiene un grado de control en la organización para mantener las habilidades de producción y la disposición de tecnología.

Esta competencia resulta necesaria porque permite mantener al personal de la empresa altamente capacitado y empoderado en el flujo de servicio al cliente, también mantener su variedad de productos de calidad, y un equilibrio en sus precios competitivos el cual les resulte equilibrado con el cliente.

La Innovación, es la principal ventaja competitiva de la empresa porque siempre esta dispone de buscar nuevos productos, ser creativos, y buscar las alternativas que superen a los clientes.

### **3.4 Fortalezas y Debilidades**

#### **3.4.1 Dentro de las fortalezas de la empresa se encuentran:**

- Hoy en día es la No. 1 en Madera Preciosa y en Plywood y Tableros decorativos
- Cuenta con más de 150 colaboradores incluyendo líderes especializados y expertos en cada área.

- Cuentan con una misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos.
- Marcas exclusivas, aliados y productos bien posicionados en el mercado.
- Posee un sistema de tecnologías avanzadas, principalmente en las maquinarias para el corte de maderas.
- Cuenta con redes sociales donde se le brinda un servicio de calidad respondiendo preguntas e inquietudes que tenga el cliente.

#### **3.4.2 Dentro de las debilidades de la empresa se encuentran:**

- Falta de certificados de calidad
- No existen estrategias implementadas
- No cuenta con un modelo de gestión estratégico
- Poco conocimiento de las operaciones de la competencia
- Falta de evaluación de desempeño entre los colaboradores
- Contenedores de mercancías tardan en llegar para ser recibidos, por lo que hace que la logística establecida se descomponga.

#### **3.5 Análisis Fortalezas y Debilidades**

La empresa “Madesol S.A”, contiene dentro de sí mismo, un alto grado de fortalezas por la metodología de trabajo que tiene, y por lo posicionada que se encuentra hoy día en el sector industrial perteneciente a la Industria Maderera. Es posicionada como la No.1 en Madera Preciosa, en Plywood y Tableros decorativos , con el fin de poder superar las expectativas del cliente, con lo que se le ofrece debido a que mayormente lo que el cliente busca es poder conseguir productos de calidad a un precio asequible.

Por otro lado, la empresa se preocupa en tener un desarrollo tecnológico dentro de sus 5 departamentos, ya que sus ventas dependen del nivel de inversión y de coordinación que tenga la empresa para poder obtener clientes y subir la ventas. La empresa tiene su misión y objetivos bien definidos con un control estable, lo que es mantener un norte establecido que sea mantenerse en el mercado, brindar un buen servicio al cliente, y sobre todo mantener los valores establecidos como meta. Todas las fortalezas son tomadas en cuenta por el personal de cada departamento, ya que de una forma u otra, se deben de implementar y llevar a cabo mediante un régimen de trabajo que ya esté establecido.

Las Debilidades son tomadas en cuenta por la empresa, por el cual esta reconoce que mediante sus debilidades que debe ejecutar nuevas técnicas y estrategias que ayuden a poder gestionar de forma correcta una solución a los problemas que presenta la empresa actualmente.

### 3.6 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
Hoy en día es la No. 1 en Madera Preciosa y en Plywood y Tableros decorativos	0.2	4	0.8
Cuentan con una misión y objetivos definidos con planificación y control	0.2	3	0.6
Marcas exclusivas, aliados y productos bien posicionados en el mercado.	0.1	4	0.4
Posee un sistema de tecnologías avanzadas, principalmente en las maquinarias	0.2	3	0.6
Cuenta con redes sociales donde se le brinda un servicio de calidad	0.1	3	0.3
Cuenta con más de 150 colaboradores incluyendo líderes especializados y expertos en cada área.	0.2	4	0.8
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de certificados de calidad	0.1	1	0.1
No existen estrategias implementadas	0.1	1	0.1
No cuenta con un modelo de gestión estratégico	0.2	1	0.2
Poco conocimiento de las operaciones de la competencia	0.2	1	2.8
Falta de evaluación de desempeño entre los colaboradores	0.2	2	5
Contenedores de mercancías tardan en llegar para ser recibidos	0.2	3	10.1

1.00

1

La Matriz Evaluación Factores Internos (EFI), permite evaluar cuál de las dos tiene mayor peso dentro de la empresa. Las Fortalezas, tienen mayor peso, ya que según se evalúa en los cálculos. Dos factores claves tienen una alta calificación y participación, lo cual son las que han logrado que la empresa sea y estén hoy en día en el país mediante sus productos y marcas exclusivas.

### **3.7 Identificación de las necesidades de la organización.**

#### **3.7.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (Entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).**

La empresa Madesol S,A toma en cuenta los comentarios de sus clientes, toma mucho en cuenta que los clientes se sientan satisfechos como en casa, y puedan expresar sus ideas para así como empresa tener la oportunidad mediante sus recursos de suplirlos y llenar sus expectativas.

También mediante las redes sociales de la empresa, los clientes tienen la potestad de comentar libremente sobre lo que deseen, y no solo de forma física en el establecimiento.



**Fuente: Imagen publicada en el Instagram de la empresa.**

### **3.7.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc..**

Como parte de problemas, a la empresa se le han presentado dificultades en sus operaciones como la situación con la Logística de Importación de parte del transporte, por lo que en ocasiones llegan 10 contenedores al mismo tiempo y esto tiene varias consecuencias. El Departamento de Inventario tiene que quedarse horas extras y fines de semanas para poder darle entrada a la mercancía lo más rápido posible, así se pueda costear y posteriormente poner a la venta.

Los clientes entran en un estado de ánimo agotador cuando ven que la mercancía que llegó y aún no está disponible a la venta, esto puede hacer perder una venta y dársela a la competencia o postergar la compra del cliente algo que este no tenía previsto.

También esto provoca que los almacenes estén expuestos a llenarse y tener que poner materiales en sitios que no son los asignados para estos. Y por último, los parqueos para el despacho de la mercancía se ven limitados cuando están en el proceso de descarga de los contenedores que puede tomar de 20-30 descargarlos, depende como esté colocada la mercancía.

En cuanto a los eventos, una actividad importante para la empresa fue el poder Inaugurar una nueva sucursal en Santo Domingo Este, Av. Charles de Gaulle, con una ubicación estratégica, con capacidad para suplir la demanda de madera y sus productos derivados, tanto en esa zona como en Sto Dgo Norte, Bocha Chica, La Romana, Samaná, etc.. La sucursal cuenta con cómodas instalaciones, amplios parqueos, personal altamente capacitado y un óptimo servicio al cliente.

Debido a la crisis sanitaria del país, la empresa tuvo un momento de cierre, lo cual no generó ingresos durante varios meses.



**Fuente: Imagen suministrada por la empresa**



**Fuente: Imagen publicada en el Instagram de la empresa.**

## “CAPÍTULO NO.4 , ANÁLISIS EXTERNO”

### 4.1 Análisis del Macroambiente PESTEL

#### 4.1.1 Perspectiva Política

El gobierno como ente regulador y que vela por el cumplimiento de todas las leyes, tiene un gran impacto en el sector industrial maderera, de cómo las empresas laboran en cada país. El estado es quien dirige y cobra todos los impuestos que son necesarios para laborar y estos influyen en los costos y en la calidad de los productos de la madera.

#### Reglamento Forestal

“Cualquier persona física o jurídica que violare este reglamento y sus respectivas normas forestales, serán sujetos de sanciones, de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley 64-00.” (Presidencia de la República Dominicana, 2006)

Las atribuciones que le asigna al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales la Ley 64-00, esta Ley y otros instrumentos de gestión forestal emanados del Estado, en materia de administración forestal, le corresponde:

- a) Elaborar, en forma participativa, la Política Forestal Nacional.
- b) Elaborar y mantener actualizado el Programa Nacional de Ordenamiento Forestal, en coordinación con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- c) Aplicar los convenios nacionales e internacionales que tengan relación con la conservación y el manejo sostenible de los bosques.
- d) Promover el desarrollo del sector forestal en todos sus componentes: sociales, económicos, culturales y ambientales, en un marco de sostenibilidad.

e) Diseñar y promover planes de reforestación, manejo de bosques, restauración forestal e industria forestal.

f) La regulación y el control del recurso forestal privado para garantizar la sostenibilidad ambiental. (ENDA DOM, n.d., 17)

Así como en el país existen muchas medidas para la comercialización de la madera y medidas para la protección de los recursos forestales, estas son más exigentes en los países donde se importa la madera de Madesol, los cuales pueden presentar dificultades a los proveedores repercutiendo en la empresa.

#### **4.1.2 Perspectiva Económica**

El sector industrial perteneciente a la industria maderera ocupa un lugar fundamental en la economía de un país. El sector de la industria maderera permite el avance continuo de la economía. Esto refleja que en los actuales momentos el 14% del PIB proviene del rubro industrial, lo que significa una producción de empleo de aproximadamente más de 1 millón de puestos de trabajo anuales. El rápido avance de la tecnología hace necesario que las empresas ajusten sus estándares para satisfacer las demandas del cliente. Este aspecto suma puntos a los diferentes sectores económicos y en especial al sector manufacturero.

Más del 90% de la actividad económica proviene de los sectores industriales, razón por la cual posiciona dentro de las primeras categorías a los grupos manufactureros.

En el ámbito local la economía no se ha recuperado del todo y la gente está comprando solo lo necesario y haciendo cambios en sus hogares esencialmente de lo que carece de necesidad, pero poco a poco la economía se está abriendo debido a que

el nivel de desempleo fue muy elevado, pero para el sector madera ha sido expandido debido a que se necesitan más personas para trabajar en ferretería.

#### **4.1.3.Perspectiva Sociodemográfica:**

Con la gran información que existe actualmente es posible que veamos unas generaciones no tan apegadas con el consumo de madera y prefieran escoger productos sustitutos a esta, por el problema de las reforestaciones de los bosques. Pero la madera no es tan fácil de sustituir, y las personas están acostumbradas al consumo de esta. Este es un proceso que puede tomar años antes de llegar a afectar la demanda de manera significativa.

Se encuentra actualmente en un proceso de transición demográfica, en el que parte de una situación inicial de altas tasas de mortalidad y fecundidad para arribar a un escenario final de tasas significativamente más reducidas. Tal transición afecta profundamente la distribución por edades de la población, en especial porque la reducción de las tasas de mortalidad y fecundidad no se produce de manera simultánea.

Dado que el comportamiento económico de las personas varía según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran, los cambios en la estructura por edades tienden a producir un impacto importante sobre el proceso de desarrollo económico. Una alta proporción de personas dependientes, niños o adultos mayores, tiende a limitar el crecimiento económico, ya que una parcela significativa de los recursos se destina a atender sus demandas.

**Cuadro No.2.50-2**  
 REPÚBLICA DOMINICANA: Indicadores del crecimiento demográfico estimados y proyectados, 2000-2021

Indicadores	Año																					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Fecundidad</b>																						
Tasa bruta de natalidad	25.01	24.64	24.27	23.77	23.29	22.83	22.40	21.98	21.71	21.45	21.20	20.95	20.70	20.38	20.07	19.78	19.49	19.22	18.91	18.63	18.35	18.08
Tasa global de fecundidad	2.84	2.80	2.77	2.72	2.67	2.62	2.58	2.54	2.51	2.49	2.46	2.44	2.42	2.39	2.36	2.34	2.31	2.29	2.26	2.24	2.22	2.20
Tasa bruta de	1.39	1.37	1.35	1.33	1.30	1.28	1.26	1.24	1.23	1.21	1.20	1.19	1.18	1.17	1.15	1.14	1.13	1.11	1.10	1.09	1.08	1.07
Tasa general	96.51	94.81	93.18	91.01	89.03	87.14	85.31	83.54	82.31	81.21	80.19	79.24	78.34	77.12	76.03	75.00	73.97	72.98	71.89	70.89	69.94	69.08
Edad media de la	26.01	26.00	25.98	26.01	26.04	26.07	26.09	26.12	26.13	26.14	26.14	26.15	26.15	26.16	26.17	26.18	26.18	26.19	26.20	26.20	26.20	26.21
<b>Mortalidad</b>																						
Tasa bruta de mortalidad	6.55	6.53	6.51	6.47	6.44	6.42	6.40	6.39	6.38	6.37	6.37	6.36	6.36	6.36	6.37	6.37	6.38	6.39	6.41	6.43	6.45	6.47
<b>Esperanza de vida al</b>																						
Ambos sexos	69.00	69.30	69.60	69.88	70.16	70.44	70.72	71.00	71.26	71.52	71.78	72.04	72.30	72.55	72.81	73.06	73.32	73.57	73.80	74.02	74.25	74.47
Hombres	66.87	67.15	67.43	67.70	67.97	68.23	68.50	68.77	69.02	69.26	69.51	69.75	70.00	70.21	70.43	70.64	70.86	71.07	71.26	71.44	71.63	71.81
Mujeres	71.16	71.47	71.78	72.08	72.39	72.69	73.00	73.30	73.60	73.90	74.20	74.50	74.80	75.07	75.35	75.62	75.90	76.17	76.42	76.66	76.91	77.15
<b>Tasa de mortalidad</b>																						
Ambos sexos	39.15	37.17	35.20	34.14	33.07	32.01	30.95	29.88	28.93	27.99	27.04	26.09	25.14	24.39	23.65	22.90	22.16	21.41	20.80	20.19	19.58	18.97
Hombres	44.24	42.09	39.94	38.75	37.56	36.38	35.19	34.00	32.94	31.87	30.81	29.74	28.68	27.84	27.01	26.17	25.34	24.50	23.81	23.13	22.44	21.76
Mujeres	33.80	32.01	30.22	29.29	28.36	27.42	26.49	25.56	24.73	23.90	23.08	22.25	21.42	20.77	20.12	19.47	18.82	18.17	17.64	17.11	16.58	16.05
<b>Crecimiento natural</b>																						
Tasa de crecimiento	18.46	18.11	17.77	17.30	16.85	16.41	16.00	15.60	15.33	15.07	14.83	14.58	14.34	14.02	13.71	13.41	13.11	12.83	12.51	12.20	11.90	11.61
<b>Migración</b>																						
Tasa de migración (por	-4.34	-4.44	-4.54	-4.52	-4.51	-4.49	-4.48	-4.47	-4.37	-4.27	-4.17	-4.07	-3.98	-3.90	-3.83	-3.76	-3.69	-3.62	-3.54	-3.46	-3.38	-3.31
<b>Tasa de crecimiento total</b>																						
Exponencial	14.62	13.62	13.36	13.54	12.79	12.40	11.45	11.25	11.44	10.78	10.44	10.65	10.47	10.66	10.05	9.74	9.45	9.30	9.49	8.94	8.67	8.30
Geométrico	14.73	13.72	13.45	13.63	12.87	12.47	11.52	11.31	11.50	10.84	10.50	10.71	10.52	10.71	10.10	9.79	9.50	9.34	9.54	8.98	8.71	8.33

**Fuente: Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 1950-2100, publicado en el año 2014, Oficina Nacional de Estadística.**

La Oficina Nacional de Estadística (ONE), es responsable de recolectar, revisar , elaborar y publicar las estadísticas a nivel nacional que van relacionadas con las actividades económicas, industriales, financieras , ambientales y sociales de la población. Cada diez años, su principal función es producir censos nacionales de población y viviendas.

Según el cuadro anexo, refleja los indicadores de crecimiento demográficos estimados y proyectados desde el año 2000 hasta el 2021 actualmente, donde hay un crecimiento natural de ambos sexos, tanto masculino como femenino.

#### **4.1.4 Perspectiva Tecnológica**

Las nuevas tecnologías del sector maderero son maquinaria pesada y hornos de secado, accesibles únicamente por grandes empresas. El costo de maquinarias pesadas y de última tecnología de la madera son extremadamente caros, por lo que se considera que dentro de las nuevas tecnologías globales afectan al sector y dispone de un monto de inversión necesario para adquirir nuevas tecnologías.

**Dentro de las tendencias de la tecnología, se encuentra:**

-El internet de las cosas, se trata de una red que interconecta objetos físicos mediante hardwares especializados que le permite no solo la conectividad al Internet, sino que además programa eventos específicos en función de las tareas que le sean dictadas remotamente.

-La inteligencia artificial, es una amplia gama de información, donde para este año está destinado a que más de 20 millones de cosas estarán conectadas durante el año 2021. La inteligencia artificial está impulsada por la llegada de Siri, Google Assistant y Alexa lo cual ayuda poder mejorar la experiencia del cliente y poder modernizar las acciones comerciales.

-El cloud computing, trabaja en la nube y permite que las empresas se ahorren invertir en hardware y optimizar los recursos. Los datos permanecen almacenados en Internet y es muy difícil perderlos.

Actualmente, el sector industrial cuenta con una serie de recursos que han revolucionado sus procedimientos. La competitividad de los negocios depende del acceso que éstos tengan a las nuevas tecnologías, los datos y a la capacidad de operar. El mercado está en constante evolución y esto afecta tanto a grandes como a pequeñas empresas. Las compañías no solo se enfrentan a grandes cambios en el mercado, sino también a clientes cada vez más exigentes en búsqueda de satisfacer sus necesidades.

#### **4.1.5 Perspectiva Ambiental**

La materia prima fundamental es la madera, de la que se obtiene un producto que queda definido por la calidad de la especie o especies utilizadas y por el destino del mismo. La elección de las materias primas también está condicionada, aunque en menor medida, tanto por su disponibilidad como por el cliente al que se destine el producto, mueble, madera para construcción, etc. Uno de los impactos ambientales asociado a la materia prima tanto en las carpinterías, ferreterías, tiene su origen en un mal aprovechamiento de la madera, por tanto, resulta evidente que una de las actuaciones pasa por optimizar su rendimiento.

Por otra parte, el transporte de las materias primas, desde su lugar de suministro hasta los centros de trabajo, constituye una fuente de impactos medioambientales, relacionados fundamentalmente con emisiones a la atmósfera de gases contaminantes procedentes de la combustión del carburante utilizado por la maquinaria.

#### **El problema de la deforestación conlleva:**

**-Aumento emisiones CO<sub>2</sub>:** Provocado por la pérdida de zonas boscosas que merman significativamente la reducción de dióxido de carbono mediante la fotosíntesis vegetal.

**-Impacto en el suelo y agua:** El desarraigo en zonas boscosas provoca indirectamente consecuencias posteriores como la erosión, inundaciones, desertificación y corrimientos de tierras.

**-Extinción de especies:** La deforestación, además, destruye ecosistemas lo que dificulta la supervivencia del reino animal, al encontrarse con condiciones mucho más duras, de alimentación sobre todo y que acaba extinguiendo las diferentes especies o en el mejor de los casos, a la emigración a otro lugar.

-Las políticas adoptadas deben ir orientadas al cuidado del medio ambiente y, sobre todo, a la planificación de la reforestación de bosques. Los incendios y la tala dañan las hectáreas de bosque, por ello a su vez, deben ir organizándose las acciones que favorezcan la recuperación en unos años de las zonas que se van perdiendo.

#### **4.1.6 Perspectiva Legal**

Dentro de las leyes legislativa que impacta el sector maderera se encuentran:

**-Ley Código Forestal (LEY 118-99):** La presente ley, tiene por objetivo, establecer un marco legal y una estructura institucional, acordes con las necesidades actuales de conservación y desarrollo de los recursos forestales de la República Dominicana.

Para poder aplicar esta ley se establece el Aprovechamiento Forestal, establece: Toda acción de corta o utilización de árboles ya sea con fines maderables o para otros subproductos, extraídos de terrenos forestales públicos o privados con fines industriales o comerciales.

**-Ley sobre Medio Ambiente (LEY 64-00):** Tiene por objeto establecer las normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales asegurando su uso sostenible (Art.1). El presente Reglamento

Forestal, tiene por objeto establecer las pautas necesarias para la adecuada aplicación y cumplimiento de la Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

**Dentro de los reglamentos a mencionar está:**

Establecer pautas de comportamiento, dentro del marco de la Ley 64-00, para atender las necesidades de conservación, fomento y desarrollo de los recursos forestales en la República Dominicana.

**4.1.7 Seguridad**

**-Ley de Seguridad Privada:** Promover el desarrollo de los servicios de seguridad privada, implementando el principio de garantía de protección a los ciudadanos y sus bienes.

Garantizar la prestación de servicios de seguridad privada con características de calidad y precios que se traduzcan en la existencia de una competencia sostenible, leal y efectiva.

Defender y hacer efectivos los derechos de los clientes, usuarios y prestadores de dichos servicios, dictando los reglamentos pertinentes, haciendo cumplir las obligaciones correspondientes a las partes y cuando fuere necesario aplicando las sanciones correspondientes de conformidad con las disposiciones contenidas en la presente Ley y su Reglamento. (Senado Dominicano, 2008)

El Índice de Competitividad Global 2014-2015 coloca la corrupción como el tercer factor más problemático para hacer negocios en el país. Además revela que República

Dominicana está entre los primeros 15 países del mundo donde más fondos públicos se desvían y en la posición número 107 de 144 en el renglón de sobornos y pagos irregulares.

Durante el seminario “El impacto de la seguridad jurídica sobre la inversión extranjera en la República Dominicana”, organizado por la Mesa Redonda de los Países de la Mancomunidad.

El presidente de la Asiex, Ramón Ortega, afirmó que la permanencia y crecimiento de las inversiones depende de la seguridad jurídica y la institucionalidad, la cual exige reglas claras, cumplimiento del debido proceso, eficacia del Poder Judicial y transparencia. Agregó que la falta de transparencia e institucionalidad es el eje transversal que da pie a la inseguridad jurídica

José Sena, presidente de Camipe, dijo que la falta de seguridad jurídica impacta drásticamente en el costo financiero de los proyectos de inversión en el sector minero, pero sobre todo eleva la clasificación Riesgo País haciendo muy costosos los pagos de pólizas, fianzas y de opciones de financiamiento. (Camiperd, 2017)-

## **4.2 Análisis del Entorno Competitivo**

La empresa Madesol S.A, delimita su entorno competitivo identificando sus oportunidades y amenazas, identificando sus principales factores que influyen dentro de su sector analizando sus competidores directos. Mediante el Modelo de Porter, permite identificar el nivel de atractividad que tiene la empresa en su industria como tal, tomando en cuenta sus fuerzas competitivas. Madesol cuenta con una posición única en el mercado, destacándose así misma de sus ventajas para su mercado objetivo.

La empresa tiene su forma única de innovar comercializando sus productos a los clientes. Utiliza sus redes sociales como medio de comercializar sus productos dando contenido diario.

## **4.3 Descripción de la Industria a la que pertenece la empresa**

La empresa “Madesol S.A.” es perteneciente al sector Industrial como perteneciente a la Industria Maderera, ya que esta se dedica a la importación de la madera como materia prima, preparación para su uso práctico, corte, transformación en productos terminados como puertas y almacenamiento. La madera es una materia prima regenerable que se obtiene fundamentalmente de los bosques naturales por lo que sus plantaciones forestales todavía ocupan un lugar secundario en muchos países.

La Industria Maderera es una de las más importantes en todo el mundo dentro del ámbito del aprovechamiento de los recursos naturales. A pesar de la disponibilidad de materiales metálicos, químico-sintéticos y minerales, la madera ha seguido conservando su relevancia como importante materia prima. Debido a sus características tecnológicas, las maderas tropicales han encontrado una aplicación valiosa como materiales de trabajo y decoración, especialmente en los últimos 30 años.

República Dominicana cuenta con más de 100 mil hectáreas de bosques plantados capaces de producir más de 800 mil metros cúbicos de madera por año, lo que garantiza el abastecimiento de la industria forestal local compuesta por 6,500 fincas pequeñas y medianas.

El presidente de la Cámara Forestal Dominicana reveló: “Más de 40,000 familias viven actualmente de la generación de ingresos y empleos directos de la siembra, el cuidado, la cosecha, comercialización e industrialización y la artesanía de la madera, beneficiando a más de 200,000 dominicanos que se quedan en las zonas rurales del país y que no van a las ciudades”.

Por otro lado, Moya resaltó que la industria de madera local está supliendo a 13 empresas que hoy han sustituido su matriz de generación de energía de combustible convencional por biomasa, que es energía limpia producida a base de madera criolla plantada, que es más barata, con una producción de 2,500 toneladas métricas por día.

#### **4.4. Análisis de los competidores**

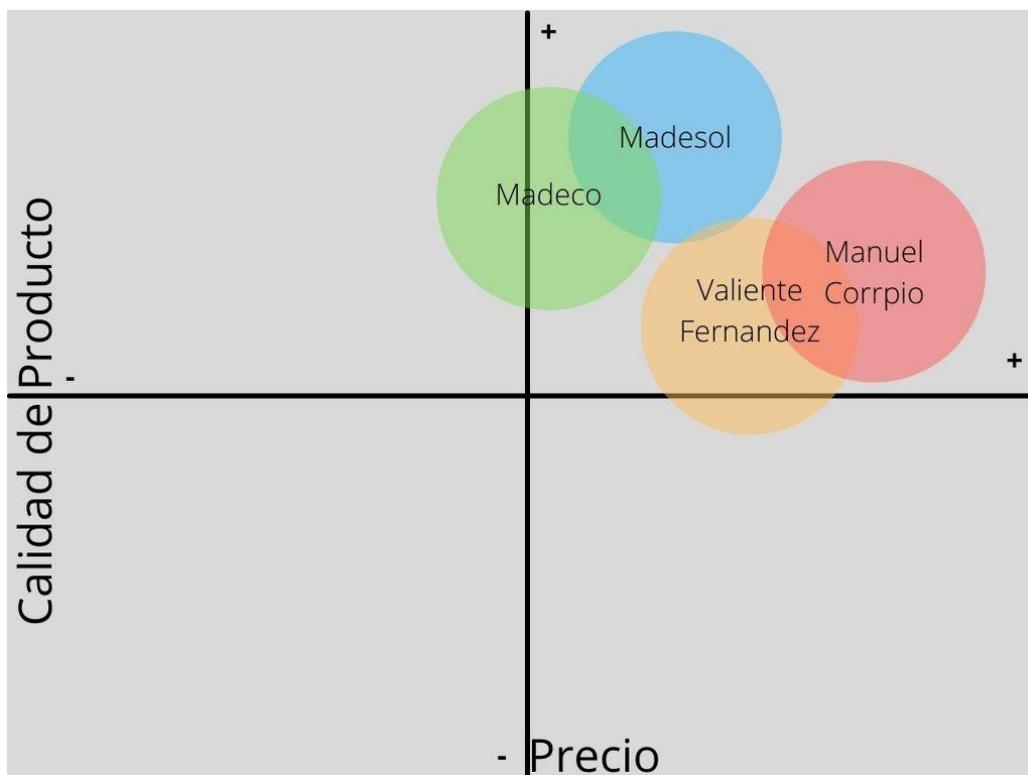
##### **4.4.1 Alcance de la competencia y grado de integración de la misma**

El alcance de la competencia en el sector nos parece muy amplio ya que la competencia cuenta con suficiente capital para hacer ampliaciones bastantes significativas tanto como en instalaciones o ampliaciones en su catálogo para arropar más mercado para ellos, el grado de integración en este sector se basa en la diferenciación de los servicios al cliente, ya que los productos en funciones y cobertura de necesidad no representan una variación, sino más bien en la calidad.

#### 4.4.2 Posición y movimientos estratégicos de los competidores

En los movimientos estratégicos que se pueden notar de la competencia son la integración de productos sustitutos a sus principales, exclusividad de proveedores, reducción de costes a través de comprar mayor cantidad de productos y adquisiciones de terreno tanto para almacén como operaciones.

#### 4.5 Grupo estratégico en que se desarrolla



El posicionamiento del producto y la diferenciación son dos técnicas de marketing estratégico que se benefician del análisis de grupos estratégicos. Los medios de posicionamiento garantizan que un producto ocupa un lugar único en la mente del consumidor, y los medios de diferenciación hacen que un producto parezca diferente de los productos competidores. En

ambos casos, tener un marco competitivo de referencia puede ayudar a hacer un producto parecer singularmente mejor que otros productos en el mismo grupo estratégico.

Para desarrollar el gráfico escogimos las variables más convenientes en nuestra opinión para determinar los posicionamientos de las empresas en base al producto que ofrecen, estas son el precio y la calidad del producto. Existen grupos estratégicos que utilizan otras variables más sofisticadas como los recursos y capacidades que emplean para ejecutar su estrategia, el grado de percepción de pertenencia al grupo o la percepción del grado de rivalidad.

En el gráfico podemos observar como Madesol posee relativamente la mejor calidad en sus productos y Manuel Corripio lo mejores precios, Valiente Fernandez tiende a tener menores precios que Madesol pero con calidad inferior, parecida a la calidad de Manuel Corripio pero este tiene mejores precios. Madeco tiene muy buena calidad en sus productos pero ofrece precios mayores a la de la competencia.

#### **4.6 Posicionamiento Competitivo**

El sector Maderera, es muy competitivo a la hora de querer liderar el mercado, las expectativas de este sector es que la demanda siga aumentando, se puede decir que este sector tiene una gran conexión con el sector de la construcción los cuales los materiales de las construcciones como el de la madera han subido de precio, esto puede afectar al construcción y disminuir la demanda en el corto y mediano plazo en consecuencia a la situación que se encuentra la economía.

La competencia más parecida que tiene Madesol es Madeco, otras competencias como Valiente Fernandez y Manuel Corripio poseen un catalogo más amplio y otro enfoque en sus

productos, los consumidores no tienen muchas diferentes opiniones en los productos ya que las variaciones son pocas, más bien en la calidad o origen de la madera.

Manuel Corripio tiene una gama de productos enfocados más en ferretería y Valiente Fernandez se enfoca además de madera, en acero, planchas de acero, planchas de policarbonato, entre otros.

Nuestros principales competidores poseen mantiene los costes de los productos bajos y tienen la capacidad para crecer mediante aumento o inyecciones de capital, estos poseen buen crédito con entidades financieras, más el capital propio que poseen. La organización de estas empresas son muy buenas, cuentan con una junta directiva muy capaz y años de experiencia se manejan de manera correcta y tienen estrategias muy competitivas, lo cual pone a Madesol en constante movimiento para no quedarse atrás en el mercado.

Podemos asumir que los costes fijos de nuestra competencia son altos, pero no tenemos información para compararlos con los de Madesol, pero la competencia son empresas grandes que poseen cientos de millones de pesos en inventario y necesitan muchos colaboradores y personas expertas para poder manejarla. También tienen grandes instalaciones que consumen mucha electricidad, maquinaria y camiones, que hacen que la empresa tenga que desembolsar dinero para poder mantener sus activos en buenas condiciones.

#### 4.7 Tamaño del mercado y datos del mercado

Con un territorio de vocación forestal en un 67 %, apenas el país produce un 12% de la demanda de madera y cerca del 88% del consumo de productos del bosque son adquiridos en el exterior, invirtiendo en importaciones anuales cientos de millones de dólares.

(Rodríguez)

Pais que Exportador	Año	Flujo comercial	Producto	importación Valor del comercio (en miles de US\$)	importación productos (%)	Proporción de Promedio simple de aranceles efectivamente aplicados (%)
Estados Unid	2018	Importación	Madera	\$ 476,178.02	4.94	0
Brasil	2018	Importación	Madera	\$ 79,856.66	9.76	7.1
China	2018	Importación	Madera	\$ 57,624.41	1.81	6.53
México	2018	Importación	Madera	\$ 48,187.69	5.98	9.47
España	2018	Importación	Madera	\$ 42,958.24	5.53	4.02
Colombia	2018	Importación	Madera	\$ 42,381.96	9.67	9.23
Chile	2018	Importación	Madera	\$ 17,944.71	21.96	7.69
Costa Rica	2018	Importación	Madera	\$ 16,773.37	7.47	0
Canadá	2018	Importación	Madera	\$ 13,718.72	5.97	9.21

Fuente: Anexado de (World Integrated Trade Solution)

#### 4.8 Grado de diferenciación de productos

Madesol, S.A, posee una diferenciación horizontal es sus productos es vertical, ya que sus clientes reconocen la calidad de sus productos, la diferenciación en calidad suele venir con precios más altos, sin embargo, la empresa logra mantener precios competitivos. Sus productos no poseen una diferenciación de características funcionales de la competencia. Los competidores pueden diferenciarse en la disponibilidad del producto, con la situación actual de la empresa, existen casos que la empresa no tiene el producto en inventario y la competencia si.

#### **4.9 Análisis de Tendencias**

Las tendencias a nivel de sectores de valor, suman otro tipo de oportunidades como: desarrollo de artículos de hogar multifuncionales, que maximicen el espacio; madera en acabados naturales con poca manipulación; y productos diferenciados según el grupo generacional.

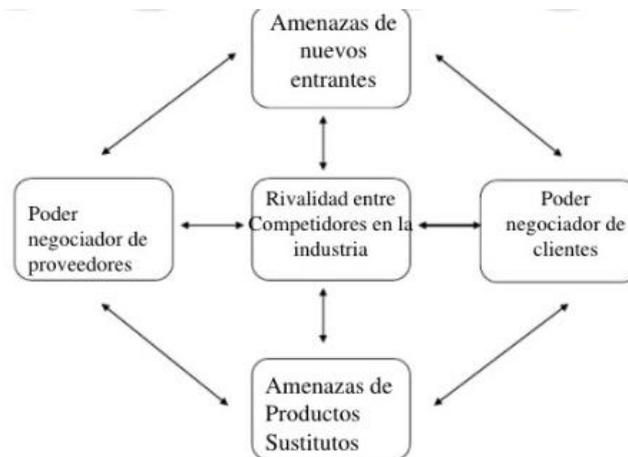
Estas tendencias coexisten en un contexto global marcado por el aumento del consumo en países del sudeste asiático, la recuperación del mercado inmobiliario en Norteamérica, el impulso de políticas bioenergéticas en la Unión Europea y una expansión en la producción mundial de madera (Central America Data, 2017).

#### **4.10 Fuerzas Impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria**

La innovación, en buscar nuevas especies de maderas que el mercado acepte, hace 30 años aquí solo se conocía la Caoba y el Cedro, después se introdujo la Andiroba, y así sucesivamente. El Roble que hoy es sumamente costoso era de las maderas más económicas a mediados de los 90, eso es porque ni en Brasil que es de donde viene la utilizaban.

También nuevas alternativas a las maderas, precios bajos, y el personal. Cualquiera vende madera, pero si da buen servicio y ayuda a los clientes a buscar soluciones, aunque sea un poco más costoso los clientes van y le informan a demás ebanistas y talleres donde consiguen buen servicio.

#### 4.11 Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.



Fuente: Imagen anexada de internet.

##### 4.2.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Los beneficios y movimientos que tiene la comercialización de madera es lo suficientemente atractivos para llamar la atención de otras empresas, pero la escala económica es grande, se necesita mucho capital, instalaciones, personal y maquinaria para comercializar madera y poder mover grandes cantidades para así reducir los costos, esto quiere decir que un competidor que quiera entrar con volúmenes bajos va a lidiar con costes más altos.

Los nuevos competidores se tendrán que enfrentar a empresas con marcas bien posicionadas y reconocidas por el mercado, componer un buen canal de distribución y aprovisionamiento para la logística, poniendo a un nuevo competidor en una posición desfavorable considerando la gran inversión que tiene que hacer para competir y operar.

#### **4.2.2 Poder de negociación de los clientes**

La mayoría de la clientela de Madesol es bien informada, sabe lo que busca, como debe estar y verse, para darse cuenta si está en buenas condiciones para lo que lo va necesitar, las ventas se suelen enfocar en mayor volumen, pero se le da bastante importancia a cada cliente. Madesol, S.A cumple con los estándares exigentes de sus clientes, la causa por la cual un cliente recurre a la competencia es si el producto no está en inventario, o la empresa no puede cumplir con la cantidad requerida, los precios son cambian según el precio de la madera y los fletes para importarlas.

La empresa ha podido captar y fidelizar muchos clientes que confían y prefieren adquirir sus productos en la empresa, esto se ha hecho a través de la recepción de críticas proporcionada por los mismos clientes y el arreglo de las mismas.

#### **4.2.3 El poder de negociación de los proveedores**

En la comercialización de la madera existen una cantidad muy amplia y variada de proveedores, estos juegan un papel imprescindible en la calidad del producto y los plazos de entrega, aunque ya está bien negociado los términos y estándares que deben tener los productos, estos proveedores son los que preparan la materia prima para así Madesol poder venderlas, los plazos de entrega son determinados según los que ellos tardan en la preparación del producto y la empresa naviera. Entonces Madesol posee riesgos de incumplimiento, tardanza, subida de precios, Sin embargo, Madesol cuenta con una gran cartera de proveedores aliados y exclusivos que permiten reducir estos riesgos.

#### **4.2.4 Productos sustitutivos**

Siempre es importante tener en cuenta cuáles productos pueden satisfacer las necesidades de los productos que posee la empresa, hoy en día se vive un mundo de constante innovación creando presión en las empresas, Madesol tuvo la buena iniciativa de vender productos que de alguna forma pueden sustituir a la madera pero no del todo, como lo es el plywood y la melamina.

De los productos sustitutivos como los son el plástico y el composite, estas son opciones que pueden satisfacer necesidades similares a los de los clientes pero poseen un precio mucho mayor al de la madera y no logra la estética que esta proporciona. El futuro es incierto, estos productos pueden comenzar a producirse en masa y reducir significativamente sus precios, pero tengo la certeza que si eso pasa, Madesol integraría estos productos a sus catálogos.

#### **4.2.5 Rivalidad de los competidores**

La elevada carga de costes fijos provoca una fuerte competencia en la industria donde Madesol se desenvuelve, competidores con grandes capacidades, personal, instalaciones y buenos proveedores que hacen que la empresa tenga que estar en constante movimiento para no perder a sus clientes. En el sector lo que más hay que atender es la calidad del producto, los precios pueden fluctuar por mercados internacionales y aumento en fletes, y trabajar en una buena imagen de la marca. La empresa se encuentra en su etapa de madurez, al igual que sus principales competidores.

Madesol, S.A, tiene competidores bien posicionados como Valiente Fernandez y Madeco, sin embargo se posiciona como la número uno en lo que es Madera Preciosa, Plywood y tableros decorativos.

#### 4.12 Oportunidades

- **Expansión a ferretería:** Madesol está en vía de desarrollo a productos que se enfocan en la ferretería, como pinturas, taladros, bisagras, manubrios, etc... , creemos que la empresa pudiera impulsarse más y agregar más productos de ferretería.
- **Diversificación de productos relacionados:** La madera posee productos derivados o sustitutos que la empresa pudiera incluir en su catálogo, un ejemplo sería el composite.
- **Obtener sobreinventario para aprovechar la escasez:** La empresa pudiera aprovechar los tiempos de escasez y comprar mucho más productos de lo habitual, para así protegerse de una posible subida de precio y poder tener el producto cuando otros no lo tienen.

#### 4.13 Amenazas

- **Fluctuaciones en el precio de madera:** Los precios de la madera son cambiantes en los mercados internacionales, estos cambian según la oferta y demanda, aunque no tienden a fluctuar mucho o de manera considerable, si es cierto que puede llegar a convertirse en un problema dependiendo las circunstancias internacionales.
- **Aumento de flete:** La compañía está expuesta a las tasas de transportes de los contenedores, como se ha visto recientemente una subida exagerada en el transporte marítimo por la demanda y poca disponibilidad de los mismos.
- **Tardanza en el tiempo de entrega del transportista:** Pueden llegar a presentarse variados imprevistos en la logística del transporte que puede significar retraso en la llegada pautada.
- **Escasez de barcos y contenedores:** Esto puede producirse y como consecuencia aumentar el precio del contenedor y transporte.

- **Escasez de producto:** Puede presentarse el imprevisto de que productos están en escasez a nivel internacional, esto puede producir problemas como pérdida de ventas o clientes si no se tiene el producto en el inventario, también es probable una subida de precio.

#### **4.14 Análisis Amenazas y Oportunidades**

La empresa “Madesol S.A”, contiene dentro de sí mismo, un alto grado de oportunidades por la metodología de trabajo que tiene, que la induce a arriesgarse en sacar provecho a las situaciones del ambiente externo que una empresa puede utilizar para obtener ventaja frente a sus competidores. Estas oportunidades ayudan a la empresa, a implementar nuevos productos que abarquen nuevos clientes, poder entrar a nuevos mercados y crecer dentro del mismo.

Las amenazas son más bien, un desafío para la empresa , forman parte del entorno externo de la empresa por lo que esas variables la empresa no las puede controlar. Por lo tanto, es muy importante que se puedan identificar en el momento adecuado para que la empresa se prepare y tome las acciones adecuadas para evitar que le causen mucho daño o las aproveche y las convierta en verdaderas oportunidades.

Todas las amenazas son tomadas en cuenta por el personal que agrupa cada departamento, ya que de una forma u otra, se deben de implementar y llevar a cabo mediante un régimen de trabajo que ya esté establecido.

#### 4.15 Matriz Evaluación Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Expansión a ferretería	0.3	4	1.2	
Diversificación de productos relacionados	0.3	3	0.9	
Obtener sobreinventario para aprovechar la escasez	0.1	4	0.4	
Posicionamiento estratégico	0.1	3	0.3	
Nuevas tecnologías	0.2	4	0.8	1.00
<b>AMENAZAS</b>				
Fluctuaciones en el precio de madera	0.2	1	0.2	
Aumento de flete	0.1	1	0.1	
Tardanza en el tiempo de entrega del proveedor	0.2	1	0.2	1
Escasez de barcos y contenedores	0.3	1	0.3	
Escasez de producto	0.2	2	0.4	
		VALOR PONDERADO	4.8	

La Matriz Evaluación Factores Externos (EFE), permite evaluar cuál de las dos tiene mayor peso dentro de la empresa. Las Oportunidades, tienen mayor peso, ya que según se evalúa en los cálculos. Dos factores claves tienen una alta calificación y participación, lo cual son las que han logrado que la empresa sea y estén hoy en día en el país mediante sus productos y marcas exclusivas.

#### 4.16 Matriz de Perfil Competitivo (CPM)

Matriz del Perfil Competitivo										
Factores Clave	Peso	Madesol		Madeco		Valiente Fernandez		Manuel Corripio		
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	
Calidad de Productos	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	
Marca	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	
Fiananzas	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	
Publicidad	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
Lealtad del cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
Instalaciones	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.35</b>		<b>2.95</b>		<b>3.4</b>		<b>3.65</b>	

En el perfil competitivo de Madesol podemos ver que la empresa tiene buena presencia en cuanto hacer la competencia y abarcando una buena parte del mercado, tiene competidores fuertes con fortalezas buenas y gran capital a su disposición. En la matriz desarrollada , queda la empresa Manuel Corripio de primera con un puntaje de 0.20 más alto que los de más y Madesol de tercera no muy atrás del segundo con una diferencia de 0.05 puntos.

#### **4.16 Benchmarking**

Una de las prácticas más comunes que posee la competencia de Madesol es de diversificar bastante sus catálogos, siempre sin perder el enfoque en su producto principal. Así mismo Madesol ha incursionado en agrandar el catálogo que poseen para obtener más mercado.

La competencia como Manuel Corripio hace expansiones comprando terrenos y habilitarlos para tener más espacios en sus almacenes, Madesol posee muy buenas instalaciones y espacio pero tienen la posibilidad de expandirse más para aprovechar mejor el espacio de almacén, así como el área de carga y despacho. Esto también solucionaría un pequeño problema con el parqueo que tienen en la sucursal que está ubicada en la Zona Industrial de Herrera.

## “CAPITULO NO.5 , DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO”

### 5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)

#### 5.1.1 Misión

Estar comprometidos a brindar a nuestros clientes los mejores y más innovadores productos del mercado.

#### 5.1.2 Visión

Brindar soluciones dentro del sector maderero a nuestros clientes, como el mejor proveedor de bienes y servicios, a través de un óptimo servicio al cliente y productos de calidad en el segmento de madera y sus derivados.

#### 5.1.3 Valores

**Honestidad:** Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad al precio correcto.

**Calidad Integral:** Beneficiar a nuestros asociados, colaboradores, la comunidad y el entorno con una operación sostenible.

**Innovación:** Analizar constantemente las necesidades del mercado y explorar en todo el mundo soluciones viables que superen las expectativas de nuestros clientes.

### 5.2 Evaluar Misión, Visión, Valores

La empresa Madesol S.A, al igual que todas las empresas, contiene elementos que los identifican mediante valores que indican propósitos que definen su misión y visión como tal.

La misión y visión de la empresa , define de una forma clara y precisa el norte de sí misma, porque les ayuda alcanzar con éxito los objetivos propuestos establecidos. La empresa como tal, se compromete día a día a poder brindar un servicio de calidad a todos sus clientes implementando la innovación del mercado mediante productos de calidad y que estén a la vanguardia.

Por otro lado, la empresa se visualiza en poder mantenerse dentro de sus recursos, siendo uno de los mejores proveedores de bienes y servicios a largo plazo, mediante sus servicios con segmentos de madera y sus derivados. Un motivo de inspiración para la empresa Madesol, es poder ir creciendo logrando nuevos espacios físicos donde les permita expandirse hacia nuevos clientes y zonas donde no está acostumbrado a vender este tipo de producto.

Poder destacar los valores de la empresa, define las creencias y principios de poder servirles a los clientes con honestidad, calidad e innovación, ya que esto les permite poder ofrecer productos de calidad al mejor precio, beneficiar nuevos socios y poder analizar constantemente las necesidades que tiene el mercado para poder superar las expectativas del cliente.

### **5.3 Propuesta de Misión, Visión, Valores**

#### **5.3.1 Visión**

Crear valor duradero que pueda marcar la diferencia en el mercado a través de brindar a nuestros clientes productos de la mejor calidad con precios competitivos y excelente servicio.

### **5.3.2 Misión**

Estar comprometidos con nuestro posicionamiento en el mercado y mantenerlo con el interés de brindar a nuestros clientes los mejores productos de madera.

### **5.3.2 Valores**

**Trabajo en equipo:** Poder implementar de forma más esencial la comunicación entre los colaboradores.

**Pasión:** Poder crear y mantener la emocionalidad al tope como empresa para reflejar la motivación a los clientes.

**Responsabilidad Social:** Ayudar a la calidad de vida de las comunidades y personas, como forma de aporte a la sociedad.

#### 5.4 Matriz FODA (CAME)

Matriz CAME	Fortalezas	Debilidades
	F1. N.1 en madera precisa, plywood y tableros decorativos F2. Colaboradores especializados F3. Sistema de maquinaria avanzados	D1. No cuenta con modelo estrategico D2. Poco conocimiento de las operaciones de la competencia D3. Falta de evaluacion de desempeño
Oportunidades	Estrategias F/O	Estrategias D/O
O1. Expasion de productos de ferreteria O2. Compra de sobreinventario	1. Madesol puede aprovechar su posicionamiento y reputacion en el mercado para hacer una ampliacion en sus productos y tener un catalogo mas amplio en el area ferretera. 2. Dar seguimiento a la educacion profesional de los colaboradores y ayudarlos con su crecimiento profesional	1. Implementacion de evaluaciones de desempeño anuales, con remuneracion si la calificacion es sobre saliente 2. Desarrollo de un modelo de gestion estrategica
Amenazas	Estrategias F/A	Estrategias D/A
A1. Escasez de producto A2. Retraso de contenedores A3. Aumento de flete	1. Delegar a colaboradores estudiar los stakeholders para tener una vision mas amplia de los posibles riesgos que se pueden originar	1. Ampliar los proveedores de transporte 2. Obteneter mayor conocimiento de la competencia y aplicar el benchmarking

**Fuente: Elaboración propia**

La Matriz Came, le ayuda a las empresa a poder desarrollar un plan operativo que pueda marcar las acciones estratégicas que la empresa debe seguir , que cosas puede seguir, cuáles corregir y que afrontar como empresa para así poder explotarlo.

En la matriz marcada arriba, permite implementar estrategias por lo que da a conocer los principales puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante una matriz FODA, lo que ayuda

a corregir las debilidades , afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades vistas alrededor del mercado.

Lo que se pretende con esta matriz es poder contemplar cuales son las estrategias viables o las más significativas, y no determinar en si cual seria la mejor.

### **5.5 Estrategias Defensivas (A+F)**

- Delegar a colaboradores a estudiar los stakeholders para tener una visión más amplia de los posibles riesgos que se pueden originar, esto stakeholders que están más enfocados en la logística e importación de los productos, que desarrollen estrategias para solucionar posibles problemas y problemas actuales que se presentan en la empresa.

### **5.6 Estrategias Ofensivas (F+O)**

- Madesol puede aprovechar su posicionamiento y reputación en el mercado para hacer una ampliación en sus productos y tener un catálogo más amplio en el área ferretera. La empresa ya ha comenzado su expansión a ferretería, pero esta es mínima se basa más bien en pinturas bisagras, pintura de madera, etc... La empresa puede reforzar mucho más esta área ya que la gran mayoría de sus clientes trabajan con la construcción de primera mano.
- Dar seguimiento a la educación profesional de los colaboradores y ayudarlos con su crecimiento profesional, esto para desarrollar una educación continua con empleados que tengan ya un cierto tiempo en la empresa, se vea su compromiso y disposición a que la empresa avance.

### **5.7 Estrategias de Supervivencia (A+D)**

- Ampliar los proveedores de transporte con el propósito de obtener un mejor poder de negociación en cuanto a los precios y tiempos en la logística de importación.
- Obtener mayor conocimiento de la competencia y aplicar el benchmarking para poder determinar estrategias que a la competencia le funciona y que se puedan aplicar a Madesol, ver como la competencia lidia con problemas en común como la escasez de producto y retraso en los contenedores.

### **5.8 Estrategia de Reorientación (O+D)**

- Implementación de evaluaciones de desempeño anuales, con remuneración si la calificación es sobresaliente para apoyar el buen desempeño de los colaboradores y saber donde tiene que mejorar.
- Desarrollo de un modelo de estratégico

### **5.9 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas**

Partiendo de lo que es la misión, visión y Matriz CAME de la empresa, se puede partir de las estrategias en las cuales Madesol podría enfocarse, las cuales son:

#### **5.9.1 Generación de nuevas ideas o creatividad.**

- En un mercado tan cambiante, donde productos externos pueden suplir nichos de los mercados del sector de la empresa Madesol. Un enfoque puede ser en como desde los productos locales o internos que usa en el país, pueden generar diferentes productos terminados con costos asequibles para los mercados a los cuales pueden verse afectados por la competencia externa.

### **5.9.2 Mejora de las actividades tanto interna como externa**

- Aquí otra estrategia que se podría estar ejecutando, es la mejora en aquellas actividades internas y externas que hoy día realiza la empresa. Los cuales pueden dar como resultado un impacto en la percepción de sus clientes, empleados y proveedores, en cuanto al firme interés de la empresa en ofertar productos y servicios mejorados a sus clientes a costos razonables, o brindando un servicio adaptable al cliente.

### **5.9.3 Mejora de las operaciones**

- En este renglón la empresa debe enfocarse en una forma holística en todo lo que impacta los productos finales y servicios que ofertan y entregan a los nichos de mercado que se encuentran como a futuros.

### **5.9.4 Mejora en el personal**

- La empresa debe implementar un sistema de evaluación de desempeño para rastrear el desempeño, actitud y habilidades sociales que tienen los empleados cada año, también con un sistema de recompensa si esta calificación es sobresaliente. Este rastreo también permite saber si el colaborador cumple con los objetivos y va acorde a los propósitos que tiene la empresa para seguir creciendo.

### **5.10 Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.**

El modelo de negocio de la empresa Madesol S.A es de importar y vender madera preciosa y productos complementarios. Es una empresa compuesta por cinco departamentos con una amplia gama de variedad de maderas preciosas en todas partes en todas partes del mundo, desde las especies comerciales tradicionales hasta las más exóticas.

El mercado meta de la empresa Madesol, son personas o empresas que quieran comprar productos de madera de alta calidad con precios asequibles, por lo que su segmento de mercado es de clientes que se dedican a la construcción.

La forma de entrega del servicio de la empresa Madesol , es de forma directa con el cliente, brindándoles un servicio cara a cara, donde se interactúa con la persona, haciéndoles preguntas que sean relacionadas con lo que el cliente quiere comprar , para poder suplir su necesidad. La forma de entrega de productos de la empresa, es de forma física donde el cliente pide lo que desea, y se le entrega después que el cliente paga el producto.

### **5.11 Diseño de Prototipo.**

Las estrategias mencionadas como solución se pueden llevar a cabo a partir de la implementación de un modelo estratégico, en base a las estrategias descritas en la solución, a continuación ilustraremos una infografía de cómo

También queremos proponer la implementación de la evaluación de desempeño que a continuación mostramos un ejemplo de lo que está pudiera ser.

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL**

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----  
 EVALUADO-----  
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----  
 EVALUADOR-----  
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
<b>CALIDAD:</b> Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
<b>OPORTUNIDAD:</b> Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
<b>CANTIDAD:</b> Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
<b>INICIATIVA:</b> Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
<b>CONFIABILIDAD:</b> Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
<b>COLABORACIÓN:</b> Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
<b>ATENCIÓN AL USUARIO:</b> Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

<b>Firma del evaluador</b> (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	<b>Comentarios</b>
--	--------------------

**Fuente: Imagen suministrada por internet**

## **“CAPITULO NO.5 SEGUNDA PARTE, RETROALIMENTACIÓN Y VALIDACIÓN”**

### **5.12 Retroalimentación de la empresa.-**

Luego de evaluar todos los acápites de la primera parte del Cap. No.5 , se presentó a la empresa la propuesta diseñada en dicho capítulo, con la finalidad de obtener una retroalimentación de lo se está presentando.

Uno de los directivos de la empresa Madesol, luego de presentarle nuestra propuesta y enviar un documento con las propuestas y prototipo elegido, optó por responder mediante llamada telefónica, su respuesta, expresando que estructurada la misión, con el cambio de ampliar los productos no solo hablar de madera. La visión le pareció un poco corta a la vez directa, pero no abunda tanto en lo que es la trayectoria de la empresa y prefiere la visión que ellos tienen ya en la empresa.

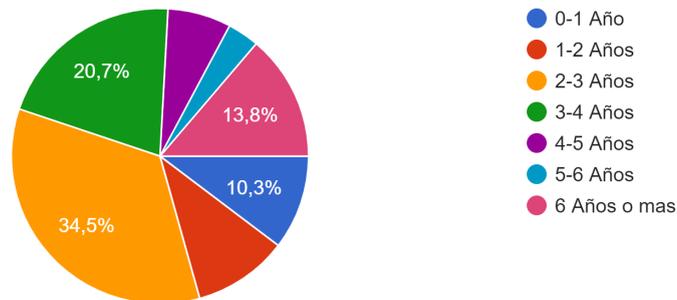
Dentro de las estrategias el gerente piensa que son muy buenas que Madesol puede adoptarlas y sacar provecho de estas. Sin embargo, es abierta y debemos tratar de enfocar la mejor pero bien es cierto que Madesol pudiera acaparar otros nichos en el mercado.

### 5.13 Resultados de la encuesta.-

1.

¿Que tiempo tienes laborando en la empresa?

29 respuestas

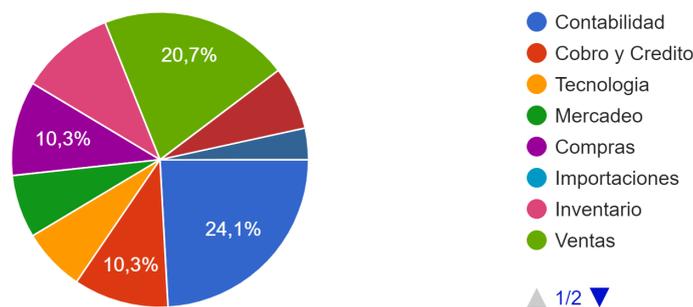


Aquí podemos ver que la mayoría de los encuestados tienen varios años trabajando en la empresa siendo, el 55% tiene entre 2 a 4 años ya trabajando en la empresa los que no quieren decir que son personas con experiencia y saben lo que la empresa es y desea ser.

2.

¿A cuál departamento pertenece?

29 respuestas

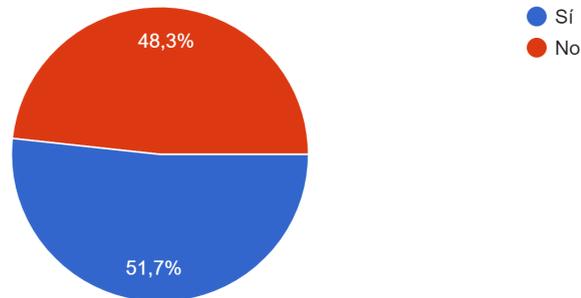


En la pregunta reflejada, queda visto que el departamento de Ventas es el de mayor respuesta, debido a que es el que predomina en la empresa Madesol. Tuvo un porcentaje de 20.7%, por lo que la mayoría de colaboradores trabajan en dicho departamento.

### 3.

¿Conoce usted la Misión y Visión de la empresa Madesol?

29 respuestas



Esto es algo un poco preocupante ya que el 48% de los encuestados no conocen la misión y visión de la empresa, lo que quiere decir que la empresa debería enseñarles estas en vez de dejar que los empleados asuman esto.

#### 4. Si su respuesta anterior fue "SI" exprese su opinión sobre la misma:

La mayoría de las respuestas son positivas y piensan que estas definen muy bien la empresa, a continuación presentaremos las que más nos llamaron la atención:

- Entiendo que ambos están super bien debido a que expresan realmente lo que es una misión y una visión de una empresa.
- Nuestra misión y visión alinean la motivación y el enfoque de los colaboradores en una dirección unificada, me siento identificada con la misma.
- Que debemos seguir avanzando y creciendo como personas y como empresa, a pesar de las pruebas y dificultades que nos presenta día a día el ámbito laboral.

**5. La misión que proponemos para la empresa es la siguiente: "Estar comprometidos con nuestro posicionamiento en el mercado y mantenerlo con el interés de brindar a nuestros clientes los mejores productos de madera." ¿Qué le parece? ¿Cambiaría algo?**

Los encuestados recibieron muy bien nuestra propuesta de misión y les parece que describe correctamente a la empresa. Sin embargo, una de las respuestas nos dice lo siguiente: “ Me parece bien, lo cambiaría a “Estar en el lugar número 1 en la mente de nuestros clientes, brindando los mejores productos de madera”.” y otra nos propone ampliar los productos ya que Madesol no solo vende madera.

**6. La visión que proponemos para la empresa es la siguiente: " Crear valor duradero que pueda marcar la diferencia en el mercado a través de brindar a nuestros clientes productos de la mejor calidad con precios competitivos y excelente servicio." ¿Qué le parece? ¿Cambiaría algo?**

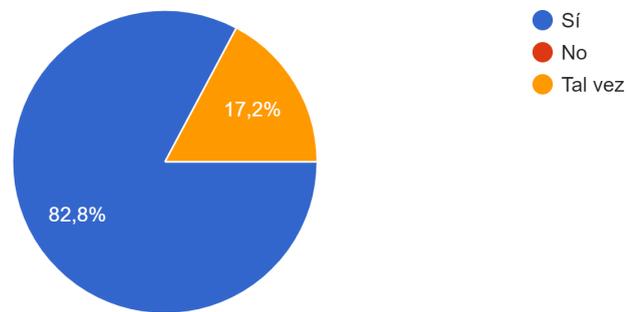
Al igual que en la misión, la visión que se propone fue muy bien recibida por los empleados, y proponen cambios como los siguientes:

- Crear valor duradero que pueda marcar la diferencia, brindando a nuestro clientes servicios, productos de la mejor calidad y al mejor precio del mercado.
- Más que crear valor duradero, sería dar un servicio impecable a pesar de las exigencias del cliente, mantener un estandarte a la altura de toda solicitud siempre y cuando no afecte nuestro esquema de trabajo como empresa.

7.

¿Esta mision y vision que proponemos va acorde con los objetivos de la empresa?

29 respuestas

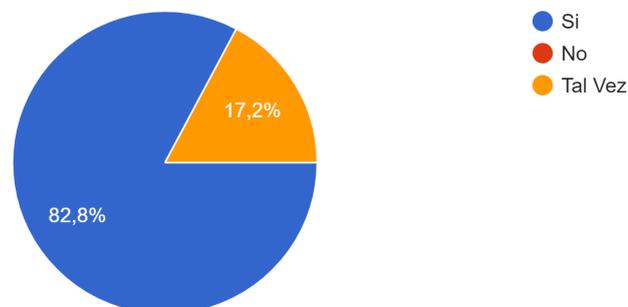


La mayoría de los encuestados piensan que la misión y visión que proponemos SI están acorde a los objetivos de la empresa.

**8.**

Los valores que proponemos son: "Trabajo en equipo, pasion y responsabilidad social", ¿le parece que van acorde con los objetivos de la empresa?

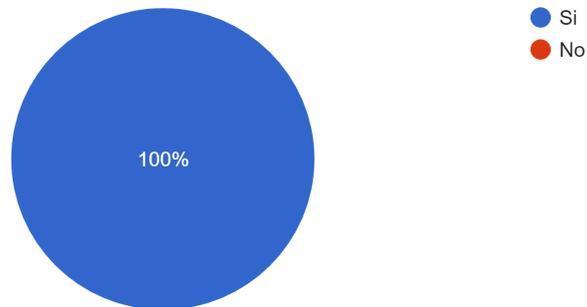
29 respuestas



Al igual que la misión y visión, los valores que proponemos pertenecen a la cultura de la empresa.

**9.**

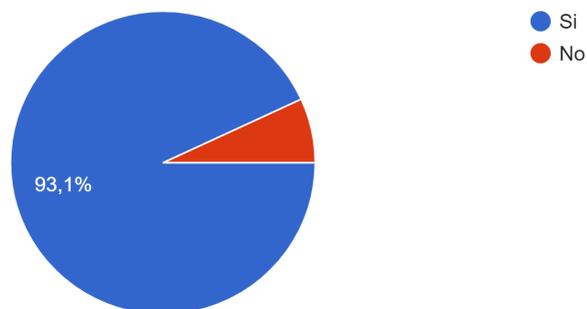
Generación de nuevas ideas o creatividad. "En un mercado tan cambiante, donde productos externos pueden suplir nichos de los mercados de...rees que esta estrategia ayudaria a la empresa?  
29 respuestas



En esta pregunta, la mayoría de colaboradores dieron como respuesta SI.

## 10.

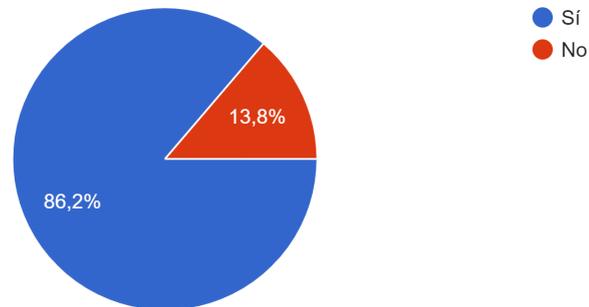
Mejora de las actividades tanto interna como externa. "Aquí otra estrategia que se podría estar ejecutando, es la mejora en aquellas actividades ...Crees que esta estrategia ayudaria a la empresa?  
29 respuestas



En esta pregunta, la mayor respuesta dio como porcentaje un 93.1%, donde los colaboradores coincidieron en que la estrategia puede ser efectiva para la empresa.

## 11.

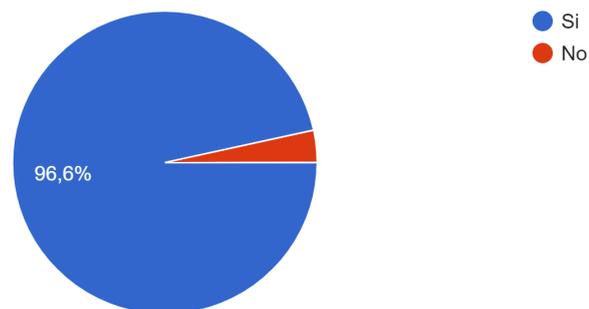
Mejora de las operaciones. "En este renglón la empresa debe enfocarse en una forma holística en todo lo que impacta los productos finales y s...Crees que esta estretegia ayudaria a la empresa?  
29 respuestas



Esta pregunta tiene un porcentaje de 86.2% dando como respuesta SI, por lo que otro público dijo NO.

## 12.

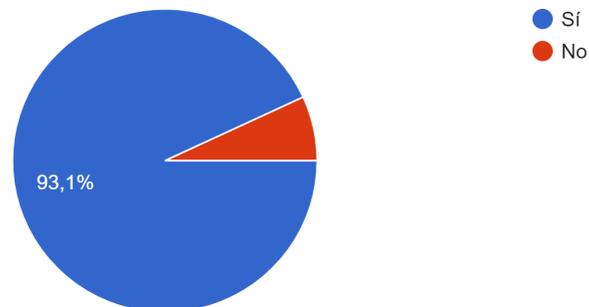
Mejora en el personal "La empresa debe implementar un sistema de evaluación de desempeño para rastrear el desempeño, actitud y habilidades...compensa si esta calificación es sobresaliente."  
29 respuestas



### 13.

¿Le gustaría que implementaran una evaluación de desempeño en la empresa?

29 respuestas

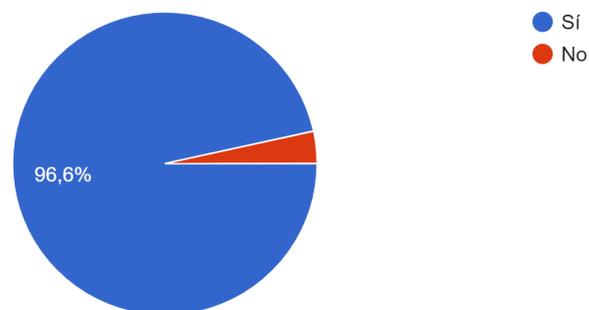


La mayoría de los empleados desean que se implemente una evaluación de desempeño.

### 14.

¿Se siente agusto trabajando en Madesol?

29 respuestas



La mayoría de los colaboradores se sienten a gusto colaborando en la empresa Madesol.

### 15. ¿Qué cree que la empresa debería mejorar?

Las respuestas que más nos llamaron la atención son las siguientes:

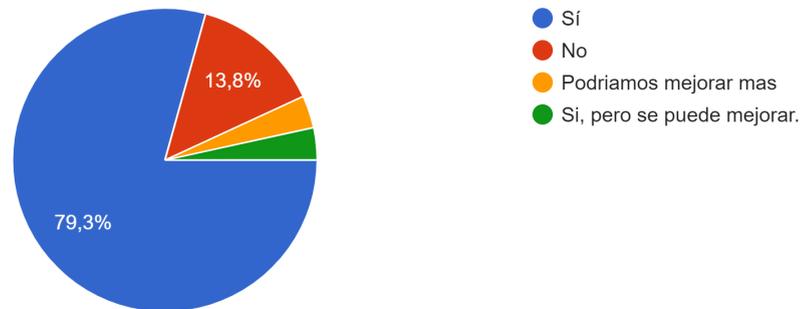
- La comunicación entre los empleados, podría cambiar debido a que muchas personas confunden los problemas personales con el trabajo diario y no debería de ser así.

- La empresa espera tener una necesidad para poder suplir algo que algún departamento de la empresa esté necesitando, cuando ya debería esa necesidad debería de estar listo y no esperar tener un problema para solucionarlo.
- La Empresa somos todos lo que la conformamos. Si mejoramos individualmente, mejoramos como equipo y si mejoramos como equipo, por ende mejora la Empresa.

## 16.

¿Entiende usted que la empresa tiene un buen servicio al cliente?

29 respuestas

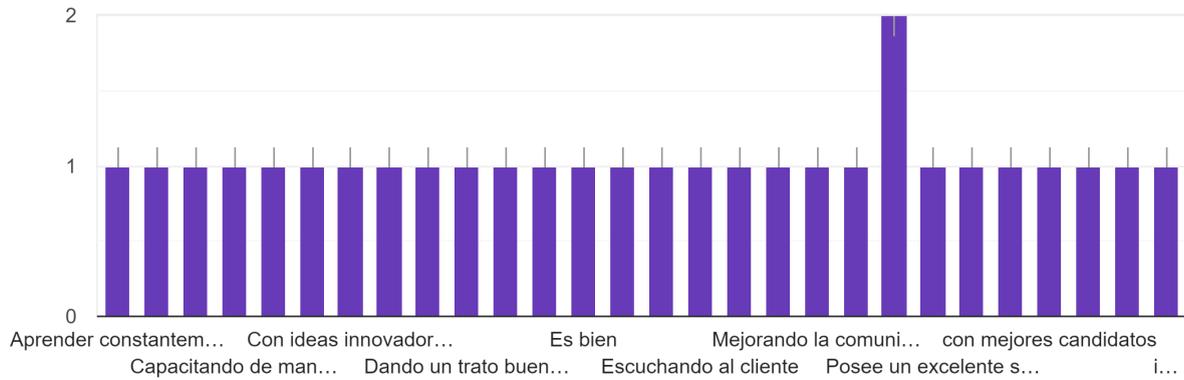


La mayoría de colaboradores optó porque si dan un buen servicio al cliente, predominando el azul como mayor respuesta, pero en las otras se aprecia un balance entre No, podríamos mejorar más y que si pero se puede mejorar.

17.

¿Como usted cree que la empresa pueda mejorar su servicio al cliente?

29 respuestas



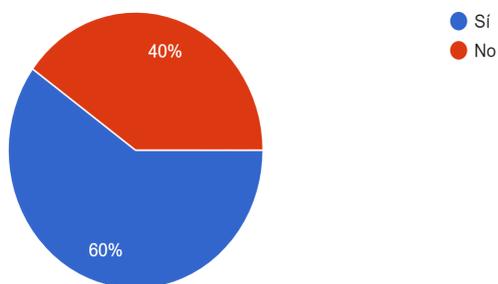
La gran mayoría de los colaboradores encuestados concuerdan con que Madesol tiene excelente servicio al cliente. Sin embargo, este puede ser mejorado a través de una continua capacitación con las personas que tienen contacto directo con el cliente y aprender constantemente de las quejas del mismo.

### 5.14 Resultados encuesta clientes.-

18.

¿Es primera vez que visita y compra en la empresa Madesol S.A?

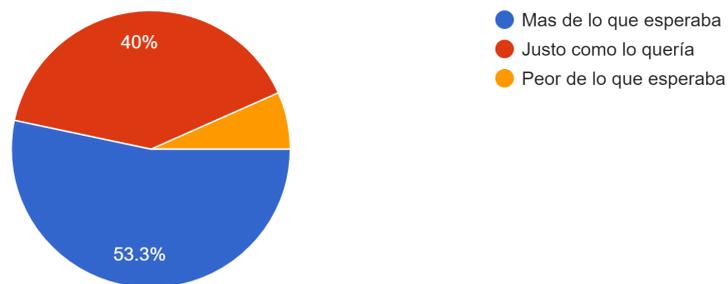
15 respuestas



La mayoría de los clientes de Madesol, S.A son clientes viejos y fijos de la empresa, ya que por lo general se mantienen fijos comprando cada cierto tiempo cosas nuevas y remodelando sus hogares.

## 19.

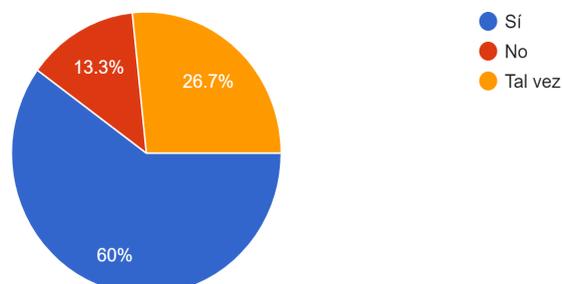
¿Hemo cumplido sus expectativas? Nuestros productos y servicios le han parecido:  
15 respuestas



Se refleja como una cantidad de 53.3%, respondió que se ha llevado más de lo que esperaba de la empresa, por lo que deja dicho que la empresa está haciendo buen trabajo.

## 20.

¿Se siente usted satisfecho con los servicios que la empresa le ofrece?  
15 respuestas



La mayor respuesta que tuvo mayor porcentaje fue SI, debido a que la mayoría de personas que visitan la empresa se sienten cómodos y estables.

## 21. Si su respuesta anterior fue SÍ, describa su respuesta.

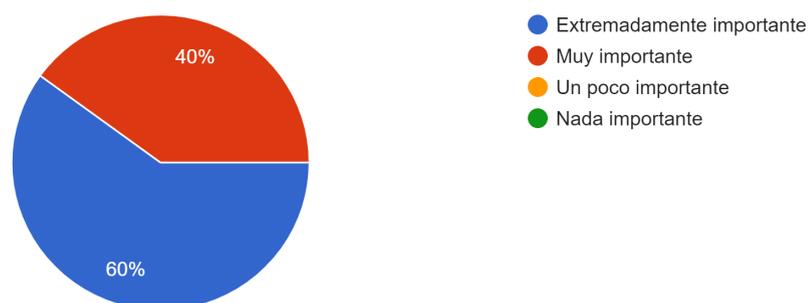
Pregunta que no era obligatoria responder, por lo que la mayoría tuvo diferentes puntos de vistas distintos, por lo que la mayoría respondió lo siguiente:

- No
- Me siento a gusto con los servicios que ofrece la empresa.
- Muy atentos
- Ni
- Tal vez
- Buen trato y rapidez
- Si ya que la empresa es completa y tiene beneficios que valen la pena.
- Me siento a gusto con los servicios brindados.
- Me encanta como son.

## 22.

¿Que tan importante es para usted la calidad del producto que la empresa le brinda, a la hora de elegir entre diferentes tipos de maderas?

15&nbsp;respuestas

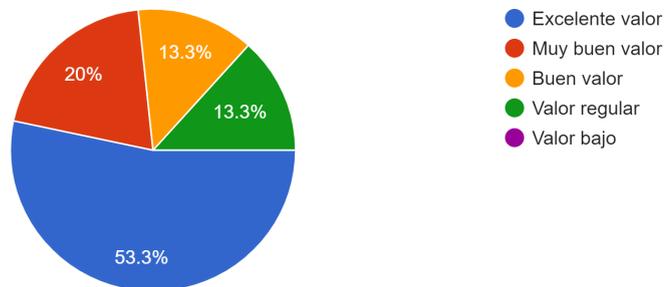


El 60% respondió Extremadamente Importante, ya que entienden que la calidad del producto brindado en las maderas es super importante debido al fuerte que tiene la empresa.

### 23.

Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo.

15 respuestas

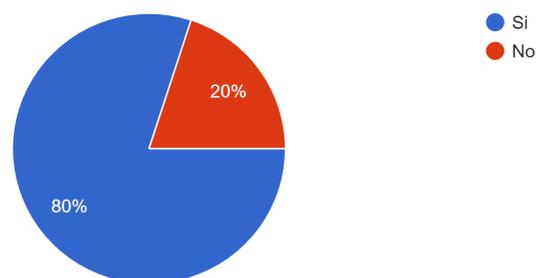


La mayoría de los clientes califica nuestros productos como un excelente valor para la empresa a comparación del costo establecido que tienen los productos. Otros optaron por muy buen valor, buen valor, valor regular por lo que valor bajo no obtuvo ningún porcentaje, es decir, no se califica por esa opción.

### 24.

¿Los representantes de la empresa, dominan la información a expresar y tienen un alto nivel de conocimiento del mismo?

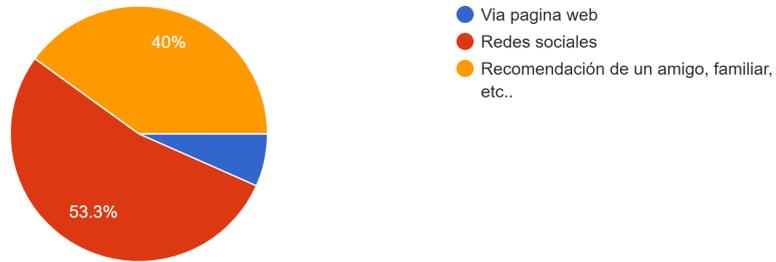
15 respuestas



El personal capacitado para el área de servicio al cliente y orientado para dar información a la empresa, está bien regido en esa parte, por lo que la empresa lo comprueba mediante comentarios diarios de los clientes que se sienten bien a la hora de darles respuesta.

25.

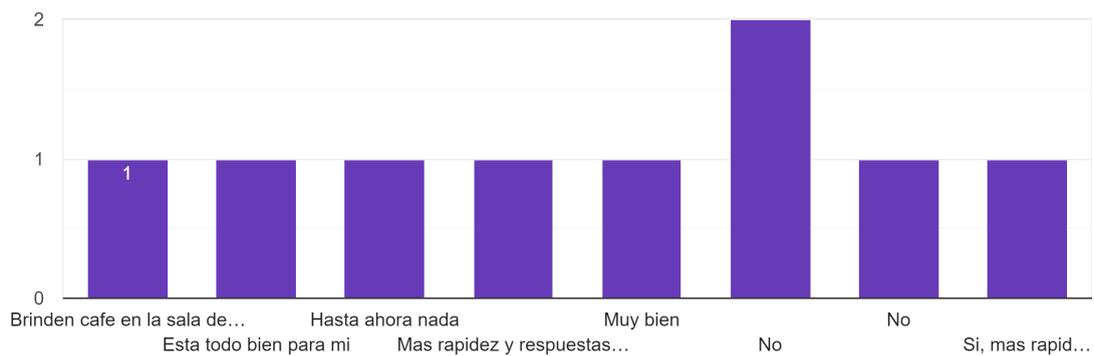
¿Como conoció la empresa Madesol, S.A?  
15 respuestas



En esta respuesta, se refleja un balance de cómo la mayoría de los clientes conocieron la empresa por medio de las redes sociales, por lo que es la publicidad de instagram principalmente. El porcentaje menor fue el de vía página web, ya que por la actualidad la mayoría de personas se conectan con todo mediante las redes sociales.

24.

¿Hay alguna cosa que le gustaría añadir sobre el servicio que proporciona la empresa Madesol S.A? De ser así explique su respuesta .  
9 respuestas



En esta última respuesta, los clientes pusieron respuestas acertadas y válidas, ya que muchas cuentan con medios fijos para la empresa y otras no.

## **“CAP. 6, PLAN DE REORIENTACIÓN”**

### **6.1 Creación Cuadro de Mando Integral**

#### **6.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera**

1. Disminuir las cuentas por pagar en un 30% en un plazo de un año.
2. Aumentar sus ventas en un 23% al finalizar el año 2022.

#### **6.1.2 Objetivos Perspectiva del Cliente**

1. Mejorar el nivel de diferenciación de los clientes.
2. Incrementar la satisfacción de los clientes a un 90% para el año 2022.
3. Tomar en cuenta las quejas y reclamaciones de los clientes, para crear acciones de mejora.

#### **6.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos**

1. Eficientizar la importación en tiempos de incertidumbre y escasez.
2. Maximizar los procesos del servicio que brinda la empresa, durante el año 2022.

#### **6.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

1. Aumentar la interacción entre los departamentos, para obtener mejor sinergia dentro de la empresa.
2. Aumentar, mantener y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores.
3. Incrementar el nivel de formación y capacitación de los empleados de la empresa.

## 6.1.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

### Objetivos Perspectiva Financiera

1. Disminuir las cuentas por pagar en un 30% en un plazo de un año.

**Indicador:** Monto promedio que maneja la empresa en Cuentas por Pagar.

2. Aumentar sus ventas en un 23% al finalizar el año 2022.

**Indicador:** Porcentaje de ventas en comparación con el año anterior

### Objetivos Perspectiva del Cliente

1. Mejorar el nivel de diferenciación de los clientes.

**Indicador:** Cantidad de clientes claves que tiene la empresa.

2. Incrementar la satisfacción de los clientes a un 90% para el año 2022.

**Indicador:** Nivel de satisfacción del cliente.

3. Tomar en cuenta las quejas y reclamaciones de los clientes, para crear acciones de mejora.

**Indicador:** Encuesta de satisfacción mensual en reclamos.

### Objetivos Perspectiva de procesos

1. Eficientizar la importación en tiempos de incertidumbre y escasez.

**Indicador:** Rotación de inventario que efectúa la empresa.

2. Maximizar los procesos del servicio que brinda la empresa, durante el año 2022.

**Indicador:** Calidad de los procesos.

### **Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

1. Aumentar la interacción entre los departamentos, para obtener mejor sinergia dentro de la empresa.

**Indicador:** Comunicación entre los departamentos de la empresa.

2. Aumentar, mantener y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores.

**Indicador:** Desempeño de los colaboradores

3. Incrementar el nivel de formación y capacitación de los empleados de la empresa.

**Indicador:** Nivel educativo de los colaboradores.

### **6.1.6 Metas, Acciones y Proyectos**

#### **Objetivos Perspectiva Financiera**

1. Disminuir las cuentas por pagar en un 30% en un plazo de un año.

**Meta:** Lograr disminuir un 30% de las cuentas por pagar en un año.

#### **Acciones:**

- Observar su cuentas por pagar de forma mensual
- Pagar las cuentas gradualmente para no perder flujo de efectivo o liquidez.
- Seleccionar cuales son las cuentas en que la empresa debe enfocarse primero

**Proyecto:** Eficientizar las cuentas por pagar de la empresa para el año 2022.

2. Aumentar sus ventas en un 23% al finalizar el año 2022.

**Meta:** Alcanzar un aumento del 23% para las ventas en 1 año.

**Acciones:**

- Ofrecer servicios adicionales, los cuales sirven como motivación para el cliente.
- Invertir más en las redes sociales a nivel de publicidad y dar a conocer mejor la marca.
- Entrenar a los vendedores para ofrecer más productos y ofertas a la hora de que los clientes realicen sus compras.

**Proyecto:** Optimizar el manejo de las cuentas por pagar de la empresa a lo largo del año 2022.

**Objetivos Perspectiva del Cliente**

1. Mejorar el nivel de diferenciación de los clientes.

**Meta:** Aumentar la productividad de la empresa a un 20% para el año 2022.

**Acciones:**

- Identificar las necesidades y oportunidades de su entorno, para saber cuáles serían sus puntos débiles y fuertes.

**Proyecto:** Mantener la diferenciación de los clientes a un nivel alto.

3. Incrementar la satisfacción de los clientes a un 90% para el año 2022.

**Meta:** Lograr un 90% de la satisfacción de los clientes en 1 año.

**Acciones:**

- Reducir el tiempo de espera del cliente.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente, mediante las redes sociales.

**Proyecto:** Aumentar y mantener una satisfacción mínima de un 90% durante 1 año.

2. Tomar en cuenta las quejas y reclamaciones de los clientes, para crear acciones de mejora.

**Meta:** Poder mejorar las observaciones negativas que tengan los clientes, para poder mejorar lo que se les brinda.

**Acciones:**

- Mostrarle al cliente empatía a la hora de escuchar su reclamo.
- Buscar una solución que satisfaga tanto a la empresa como al cliente.

**Proyecto:** Observar y llevar a cabo los comentarios positivos y negativos que tengan los clientes .

## **Objetivos Perspectiva de procesos**

1. Eficientizar la importación en tiempos de incertidumbre y escasez.

**Meta:** Eficientizar las importaciones durante los tiempos de incertidumbre para responder adecuadamente a los imprevistos.

### **Acciones:**

- Comprar sobre inventario para evitar estar expuesto a subidas de precios ya sea por transporte o por el material en sí.
- Gestionar la llegada de los contenedores con el departamento de inventario para poder darle entrada, costear y posteriormente darle salida lo más rápido posible.

**Proyecto:** Preparar a la empresa Madesol para imprevistos de importaciones.

2. Maximizar los procesos del servicio que brinda la empresa, durante el año 2022.

**Meta:** Poder desarrollar hasta el máximo el servicio al cliente que ofrece la empresa.

### **Acciones:**

- Analizar todos los gastos generales y los servicios básicos, y ver de qué manera se puede ahorrar en ellos.
- Evaluar el almacén e inventario para maximizar el espacio y determinar qué productos se “estancan” en el almacén y cuáles no.

**Proyecto:** Mejorar el servicio al cliente en la empresa Madesol, para que la organización crezca económicamente y mejore su posicionamiento estratégico en el mercado.

### **Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

1. Aumentar la interacción entre los departamentos, para obtener mejor sinergia dentro de la empresa.

**Meta:** Un flujo eficiente de comunicación entre los departamentos.

**Acciones:**

- Crear alertas entre los colaboradores para avisar con tiempo al otro departamento y coordinar lo que deben hacer.

**Proyecto:** Mantener a los departamentos comunicados continuamente.

2. Aumentar, mantener y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores.

**Meta:** Poder obtener el máximo desempeño de los colaboradores.

**Acciones:**

- Crear objetivos mensuales a los departamentos siendo el responsable el director del mismo, tanto como de que se cumplan y darle su debido seguimiento.
- Implementar una evaluación de desempeño anual a los colaboradores.

- Crear reportes del desempeño obtenido durante el mes para trazar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos y saber si de verdad el desempeño está aumentando.

**Proyecto:** Optimizar el desempeño de los colaboradores continuamente para el año 2022.

3. Incrementar el nivel de formación y capacitación de los empleados de la empresa.

**Meta:** Los colaboradores se mantengan en un constante crecimiento profesional.

**Acciones:**

- Contratar equipos de coaching para mejorar las competencias de los colaboradores tales como liderazgo, manejo de crisis e inteligencia emocional, trabajo en equipo, etc..
- Implementar un sistema (según su tiempo y desempeño en la compañía) para elegir colaboradores que se le pueda ofrecer cursos, seminarios, talleres o diplomados

**Proyecto:** Mantener al personal altamente capacitado y preparado de manera continua a partir del año 2022.

## 6.2 Propuesta de Valor

La empresa Madesol, está comprometida a brindar una excelente sensación tanto en los productos que vende como en el servicio al cliente que ofrece. Poder brindar un servicio único y diferenciador, y por esto los objetivos planteados en cada perspectiva toma en consideración esta premisa principal y busca sacar lo mejor de la empresa y sus empleados, lo

cual se enfocan en fortalecer las debilidades de la empresa y mejorar aún más sus competencias y fortalezas.

También hace un enfoque adecuado a los colaboradores de la empresa dándoles a esto un seguimiento y trazos de objetivos que deben cumplir para no desenfocarse de las metas principales y también ofreciéndoles el poder crecer como profesional para poder aportar más a la empresa.

### **6.3 Estrategia Competitiva**

La Estrategia Competitiva sería la diferenciación, ya que los productos de la empresa Madesol no son únicos ni el servicio que ofrece. El enfoque será en fortalecer el servicio y la eficiencia a la hora de los clientes realizar una compra de modo que el cliente tenga una sensación única y eficaz. Madesol, en cuanto a sus productos, tiene una buena reputación por la calidad que le aporta un cierto tipo de diferenciación ante la competencia.

### **6.4 Estrategias por Perspectiva**

#### **Objetivos Perspectiva Financiera**

- Disminuir las cuentas por pagar en un 30% en un plazo de un año.
- Aumentar sus ventas en un 23% al finalizar el año 2022.

**Estrategia:** Crear alianza con sectores cercanos a las diferentes delegaciones de la empresa, como forma de ayudar a la empresa aumentar sus ventas.

#### **Objetivos Perspectiva del Cliente**

- Mejorar el nivel de diferenciación de los clientes.
- Incrementar la satisfacción de los clientes a un 90% para el año 2022.

- Tomar en cuenta las quejas y reclamaciones de los clientes, para crear acciones de mejora.

**Estrategia:** Clientes que tengan 2 años manteniendo una fidelización en la empresa y clientes nuevos, obtendrán una tarjeta de un 30% de descuento en sus compras, ya la vez acumularan puntos para ser cambiados de forma anual.

### **Objetivos Perspectiva de Procesos**

- Eficientizar la importación en tiempos de incertidumbre y escasez.
- Maximizar los procesos del servicio que brinda la empresa, durante el año 2022.

**Estrategia:** Poder implementar una mayor coherencia para el acceso a nuevos mercados, optando por un sistema interno donde se filtre toda la información con los empleados .

### **Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

- Aumentar la interacción entre los departamentos, para obtener mejor sinergia dentro de la empresa.
- Aumentar, mantener y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores.
- Incrementar el nivel de formación y capacitación de los empleados de la empresa.

**Estrategia:** La empresa podría implementar encuentros periódicos, donde se marcaría día, fecha y hora, para hacer un feedback en las evaluaciones de desempeño realizadas y considerar cosas a cambiar y mejorar.

### **6.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo).-**

El cuadro de mando integral, permite a la empresa monitorear todos los parámetros de la empresa y disponer de una imagen real de lo que ocurre dentro y fuera de la misma , ya que les sirve de herramienta a los directivos de la empresa como guía. Con el cuadro de mando se conocerá cuál es el estatus de la empresa y su evolución desde un punto de vista general.

## “CAPITULO NO. 7 , ALINEACION ESTRATEGICA”

### 7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta

Después de crear el presupuesto alineado a los objetivos propuestos, segmentamos los montos de presupuestos por perspectiva y calculamos la proporción que aporta al total del presupuesto.

#### 7.1.2 Presupuesto por perspectiva

Presupuesto Por Perspectiva		
Perspectiva	Monto	% por Perspectiva
Perspectiva Financiera	\$700,000.00	25.41%
Perspectiva Clientes	\$270,000.00	9.80%
Perspectiva Interna	\$235,000.00	8.53%
Perspectiva A&C	\$1,550,000.00	56.26%
Total	\$2,755,000.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

### 7.1.3 Porcentaje Destinado por Perspectiva



**Fuente: Elaboración Propia**

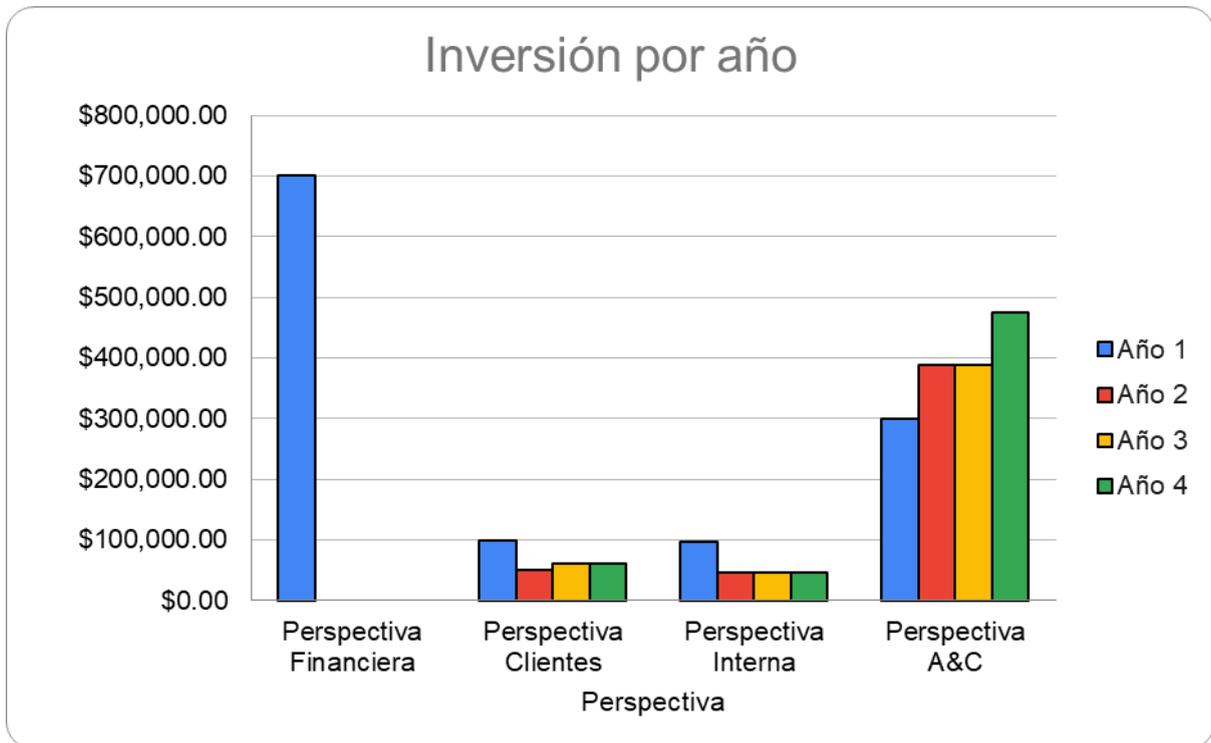
Después de segmentar el presupuesto por perspectiva creamos la proyección por un transcurso de 4 años según la naturaleza del objetivo, esta es la representación anual de las erogaciones de dinero que se harán según el presupuesto previsto.

### 7.1.4 Presupuesto por perspectiva por año

Presupuesto Por Perspectiva por Año					
Perspectiva	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Perspectiva Financiera	\$700,000.00				\$700,000.00
Perspectiva Clientes	\$100,000.00	\$50,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$270,000.00
Perspectiva Interna	\$96,250.00	\$46,250.00	\$46,250.00	\$46,250.00	\$235,000.00
Perspectiva A&C	\$300,000.00	\$387,500.00	\$387,500.00	\$475,000.00	\$1,550,000.00
<b>Total</b>	<b>\$1,196,250.00</b>	<b>\$483,750.00</b>	<b>\$493,750.00</b>	<b>\$581,250.00</b>	<b>\$2,755,000.00</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

### 7.1.5 Inversión por año



Fuente: Elaboración Propia

### 7.2 Análisis de retorno sobre la inversión

El plan de inversión está previsto para una proyección de 4 años según el presupuesto determinado y dividido por año como se presentó en la proyección, en el primer año se hará más enfoque en los objetivos previstos para cumplirse el primer año y que no tendrán participación en los años siguientes, esto hace que la inversión del primer año se más elevada.

### 7.2.1 Inversión Año 1.-

Inversión Año 1	Costo en Inversión	Ingreso Estimado
Contratación de supervisor de procesos	\$70,000.00	\$300,000.00
Herramientas para eficientizar procesos	\$26,250.00	
Capacitación dept. de mercadeo sobre mejorar y mantener la satisfacción del cliente	\$76,000.00	\$500,000.00
Programa de encuesta y seguimiento de quejas, implementación y aprender a usarlo	\$24,000.00	
Capacitación personal de ventas	\$300,000.00	\$5,500,000.00
Equipo de negociación con proveedores	\$150,000.00	
Estandarización y Automatización de cuentas por pagar	\$150,000.00	\$1,000,000.00
Eficientizar seguimientos de finanzas e indicadores financieros	\$100,000.00	
Mejora de comunicación interna	\$70,000.00	
Creación de evaluación de desempeño	\$230,000.00	
	\$1,196,250.00	\$7,300,000.00

**Fuente: Elaboración propia, y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando**

#### **Integral**

Para el primer año , el monto es más alto que los otros años ya que hay objetivos previstos para realizarse en el transcurso de un año, sin dejar de abarcar los otros objetivos. Se hace un enfoque más profundo en las finanzas y capacitación a los vendedores con el propósito de cumplir los objetivos de la perspectiva financiera.

Se espera que con la capacitación a los vendedores, los ingresos aumenten considerablemente. Se implementan los comienzos para cumplir con los otros objetivos como la creación de evaluación de desempeño y la mejora de procesos.

### 7.2.2 Inversión Año 2.-

Inversión Año 2	Costo en Inversión	Ingreso Estimado
Creación de encuesta para satisfacción al cliente	\$40,000.00	\$200,000.00
Stand de quejas y sugerencias	\$10,000.00	
Mantenimiento y control de procesos	\$46,250.00	
Capacitación colaboradores seleccionados	\$187,500.00	\$900,000.00
Implementación y realización de evaluación de desempeño	\$150,000.00	
Incentivar cultura organizacional más comunicativa	\$50,000.00	
	\$483,750.00	\$1,100,000.00

**Fuente: Elaboración propia, y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando**

#### **Integral**

En el segundo año, se implementa un control para procesos que se mantendrá así por los años restantes, se implementa la evaluación de desempeño, seguimiento de el stand de quejas y encuesta para dar seguimiento a la satisfacción del cliente y por último empezaron las capacitaciones a los colaboradores de la empresa con la estimación de que suban los ingresos por esto.

### 7.2.3 Inversión Año 3.-

Inversión Año 3	Costo en Inversión	Ingreso Estimado
Seguimiento de satisfacción de clientes	\$60,000.00	\$350,000.00
Mantenimiento y control de procesos	\$46,250.00	
Capacitación colaboradores seleccionados	\$287,500.00	\$1,500,000.00
Realización de evaluación de desempeño	\$100,000.00	
	\$493,750.00	\$1,850,000.00

**Fuente: Elaboración propia, y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando**

#### **Integral**

En el año 3 se aumenta la inversión en la capacitación a empleados, al igual que la estimación de ingreso, se le da seguimiento a la satisfacción del cliente y se realizan las pruebas de desempeño.

#### 7.2.4 Inversión Año 4.-

Inversión Año 4	Costo en Inversión	Ingreso Estimado
Seguimiento de satisfacción de clientes	\$60,000.00	\$450,000.00
Mantenimiento y control de procesos	\$46,250.00	
Capacitación colaboradores seleccionados	\$375,000.00	\$2,500,000.00
Realización de evaluación de desempeño	\$100,000.00	
	<b>\$581,250.00</b>	<b>\$2,950,000.00</b>

**Fuente: Elaboración propia, y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando**

#### Integral

En el año 4 se mantiene la misma logística, con un aumento en la inversión en la capacitación a los colaboradores al igual que la estimación de ingreso por este.

#### 7.2.5 Medición ROI.-

	AÑO 0 2021	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025
Ventas Brutas BAU	\$ 545,000,000.00	\$ 670,350,000.00	\$ 804,420,000.00	\$ 925,083,000.00	\$ 1,091,597,940.00
Ventas Brutas (incremental)		\$ 125,350,000.00	\$ 134,070,000.00	\$ 120,663,000.00	\$ 166,514,940.00
% de Ventas Brutas		23%	20%	15%	18%
Inversión Incremental (Plan Estratégico)		\$1,196,250.00	\$483,750.00	\$493,750.00	\$581,250.00
Ventas Brutas Incrementales (Plan Estratégico)		\$7,300,000.00	\$1,100,000.00	\$1,850,000.00	\$2,950,000.00
% de Ventas Brutas Incrementales (Plan Estratégico)		1.33945%	0.16409%	0.22998%	0.31889%
Total de Ventas (BAU- Orgánica + PE)		\$ 677,650,000.00	\$ 805,520,000.00	\$ 926,933,000.00	\$ 1,094,547,940.00
ROI		510%	127%	275%	408%

**Fuente: Elaboración Propia**

Según nuestras proyecciones e historial de crecimiento en ventas que lleva la empresa lo cual es estable, el incremento en ventas por el plan reorientación estratégica no es significativo, ya que nuestro enfoque es más en los procesos administrativos y la eficiencia del recurso humano como valor agregado para la eficientización de la empresa como un todo, por otro lado el ROI de nuestra inversión es bastante alto ya que la empresa lleva un potencial bastante arraigado en ventas y con inversiones pequeñas adecuadas tiene la capacidad de aumentar su rentabilidad, por lo cual si se logran las proyecciones pautadas el ingreso de la empresa aumentaría mucho en comparación con la inversión.

### 7.3 Alineación Personal

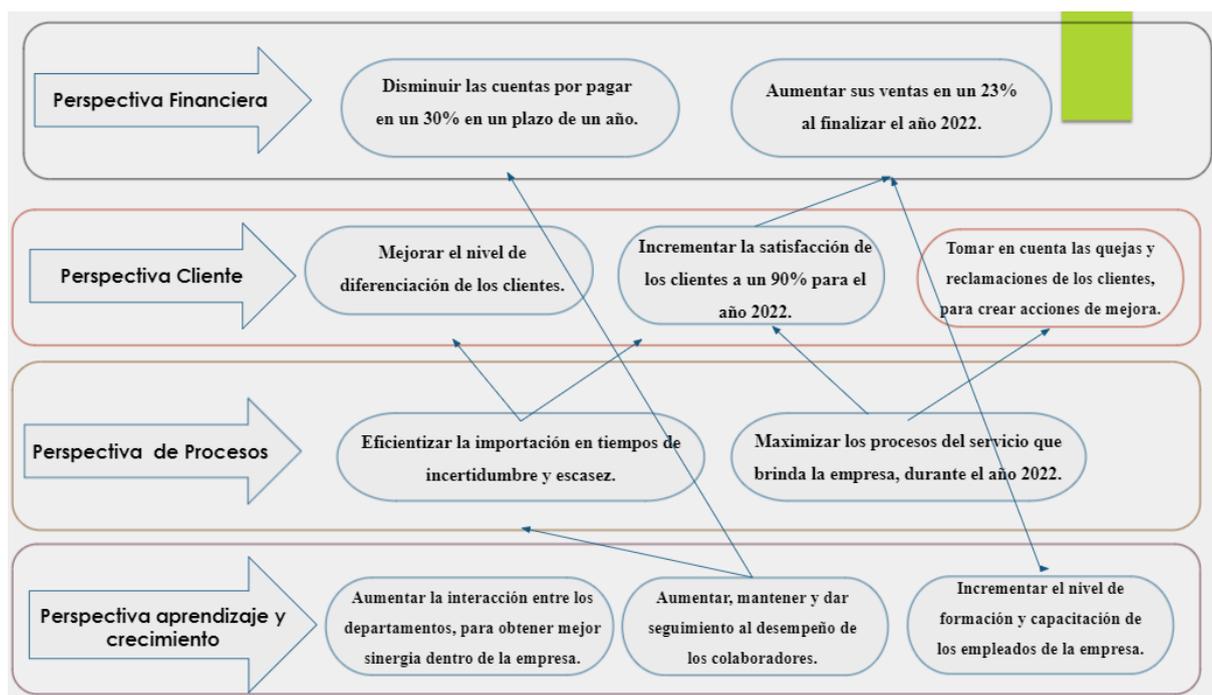
Objetivos	Responsables	
	Ejecución	Seguimiento
<b>Perspectiva financiera</b>		
1. Disminuir las cuentas por pagar en un 30% en un plazo de un año.	Gerencia Financiera	Gerencia Financiera
2. Aumentar sus ventas en un 23% al finalizar el año 2022.	Gerencia Financiera y Junta Directiva	Gerencia F. y Junta Directiva
<b>Perspectiva cliente</b>		
1. Mejorar el nivel de diferenciación de los clientes.	Depto. Mercadeo	Gerente Mercadeo

2. Incrementar la satisfacción de los clientes a un 90% para el año 2022.	Depto. Mercadeo	Gerente Mercadeo
3. Tomar en cuenta las quejas y reclamaciones de los clientes, para crear acciones de mejora.	Junta Directiva	Gerente Adm.
<b>Perspectiva Procesos</b>		
1. Eficientizar la importación en tiempos de incertidumbre y escasez.	Depto. Logística	Director Logística
2. Maximizar los procesos del servicio que brinda la empresa, durante el año 2022.	Depto. Logística, RRHH, gerencia adm.	Gerente Adm.
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>		
1. Aumentar la interacción entre los departamentos, para obtener mejor sinergia dentro de la empresa.	RRHH	Gerencia
2. Aumentar, mantener y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores.	Director de cada depto.	Gerencia
3. Incrementar el nivel de formación y capacitación de los empleados de la empresa.	RRHH	Director RRHH y Gerencia adm.

**Fuente: Elaboración propia, y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.**

En la alineación personal, se describen los objetivos con las personas responsables, encargadas de dar ejecución y seguimiento a cada objetivo establecido. Es importante tener en claro las personas demandantes de cada objetivo establecido, porque se tiene conocimiento de las personas encargadas a la hora de poder ejecutar sobre el objetivo.

### 7.4 Mapa Estratégico



**Fuente: Elaboración propia, y datos del documento adjunto, Plan de Reorientación**

Dicho mapa estratégico, permite representar el vínculo en base a las 4 perspectivas establecidas, ver que se persigue y la unificación que tienen entre sí.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo de este trabajo es poder crear un Plan de Reorientación Estratégica para la empresa Madesol, S.A donde le permita a la empresa poder optimizar sus operaciones, garantizar la satisfacción de sus clientes, y crear un presupuesto con visión hacia un futuro mejor donde la empresa pueda establecer distintos objetivos para alcanzar mejoría en sus ventas por un plazo planteado.

Por otro lado, poder conocer que eficiente y competitiva es la empresa Madesol, S.A en la República Dominicana, siendo destacada por brindar calidad e innovación a los sectores de construcción, y ver de qué forma su industria explota sus beneficios al mercado abarcando una gran cantidad de clientes con la calidad de sus productos.

La empresa Madesol S.A, contiene una alta demanda donde lleva competencia dentro del sector Maderero, por lo cual esta no puede descuidar sus funciones y debe mantener la buena gestión de logística, lo cual pone en evidencia que la empresa en el mercado tiene una buena participación.

Es importante poder evaluar cada acápite, porque le permite a la empresa establecer y desarrollar el plan estratégico de una manera más clara y adecuada. Estas informaciones aportan de forma positiva a la empresa, lo cual en un futuro se deben tomar en cuenta, y se deben de tener conocimiento a la hora de poder implementar nuevas estrategias para una mejora posible a la empresa.

## RECOMENDACIONES

Dentro de lo competitivo que es este modelo de negocio, se desea que haya una mejora continua dentro del mismo, y se le pueda garantizar a los clientes el mejor acercamiento que la empresa le pueda ofrecer.

- 1) Se le recomienda a la empresa que integre un modelo estratégico que pueda efficientizar sus operaciones y la comunicación que existe entre los colaboradores, con el propósito de que la empresa aumente su rentabilidad.
- 2) Tener seguimiento y control en el desempeño de los colaboradores, midiendo este a través del cumplimiento de objetivos y una evaluación de desempeño. En base al resultado de su desempeño, seleccionar colaboradores se le pueda dar la oportunidad de crecer profesionalmente y potenciar sus funciones dentro de la empresa, ya que esto se puede lograr ofreciéndoles talleres, seminarios, coaching, entre otros métodos que existen para mejorar y obtener competencias.
- 3) Las repercusiones negativas causadas por el Covid-19 todavía siguen interviniendo con la logística mundial, por lo que esto dejó en evidencia algunos riesgos de lo que la empresa está expuesta y que afecta la eficiencia de la logística, para esto se recomienda preparar al departamento de importación y operaciones para riesgos inherentes que se presentan en estas operaciones, así la empresa esta puede estar mejor preparada y tener respuestas eficaces y rápidas a la hora de resolverlos.

## REFERENCIAS

- Información suministrada por la empresa
- Redacción propia
- ENDA DOM. (n.d.). *Legislación Ambiental y Forestal*.  
<https://colinasbajasdom.files.wordpress.com/2011/10/cartilla-legislacion-ambiental-y-forestal-bajas-bajas.pdf>
- Presidencia de la República Dominicana. (2006). *Reglamento Forestal*. Distrito Nacional, República Dominicana.
- *-Home*. (s. f.). Madesol. Recuperado 1 de octubre de 2021, de <https://madesol.com/>
- *Ley General sobre Medio Ambiente (Ley 64-00) de República Dominicana* | Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (s. f.). LEY 64-00. Recuperado 14 de octubre de 2021, de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/ley-general-sobre-medio-ambiente-ley-64-00-de-republica-dominicana>
- *CÓDIGO FORESTAL (LEY 118-99)*. (s. f.). Guzmán Ariza | La mejor firma de abogados en la República Dominicana. Recuperado 14 de octubre de 2021, de <https://drlawyer.com/espanol/leyes/codigo-forestal-ley-118-99/>
- Camiper. (2017, 7 13). “*El impacto de la seguridad jurídica sobre la inversión extranjera en la República Dominicana*”.  
<http://camiperd.org/falta-de-seguridad-juridica-afecta-atraccion-de-inversion-extranjera/>
- Central America Data. (2017). *Tendencias para el mercado de la madera*.  
[https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias\\_para\\_el\\_mercado\\_de\\_la\\_madera](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias_para_el_mercado_de_la_madera)

- Rodriguez, M. (n.d.). *El país importa Madera*.  
<https://listindiario.com/economia/2007/07/10/19935/pais-importa-madera-por-valor-d-e-us-300-millones>
- Senado Dominicano. (2008, 11 18). *Ley de Seguridad Privada*.  
<http://www.senado.gov.do/masterlex/MLX/docs/1C/2/11/18/2008.htm>
- World Integrated Trade Solution. (n.d.).  
[https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/DOM/Year/LTST/TradeFlow/Import/Partner/by-country/Product/44-49\\_Wood#](https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/DOM/Year/LTST/TradeFlow/Import/Partner/by-country/Product/44-49_Wood#)
- *Estimaciones y proyecciones demográficas*. (s. f.). Oficina Nacional de Estadística (ONE). Recuperado 21 de octubre de 2021, de  
<https://www.one.gob.do/datos-y-estadisticas/temas/estadisticas-demograficas/estimaciones-y-proyecciones-demograficas/>
- Cannice, M., Weihrich, H., & Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Castillo, M., Álvarez, A., & Cabana, R. (2014). Design thinking: cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. 35(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci_arttext&tlng=pt)
- *Desarrollo Industrial*. (n.d.). MICM.  
[https://www.micm.gob.do/images/publicaciones/informes/Sobre-el-Desarrollo-Industrial-Dominicano-en-los-ultimos-25-anos\\_crecimiento-empleo-y-productividad.pdf](https://www.micm.gob.do/images/publicaciones/informes/Sobre-el-Desarrollo-Industrial-Dominicano-en-los-ultimos-25-anos_crecimiento-empleo-y-productividad.pdf)
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2010). *Administración Estratégica textos y casos*. McGraw Hill.
- Serna Gomez, H. (2002). *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología* (7ma ed.). 3R Editores.

