

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA MUEBLES LA RUECA SUIZA**

CARLOS ANDRÉS LÓPEZ VILLAMIL

MARÍA PAULA TARAZONA NIETO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE PORSTGRADOS -FORUM

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ

2012

# DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA MUEBLES LA RUECA SUIZA

CARLOS ANDRÉS LÓPEZ VILLAMIL

MARÍA PAULA TARAZONA NIETO

Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia Estratégica

Asesor

JAIRO JARRÍN

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE PORSTGRADOS -FORUM

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ

2012

Nota de aceptación

---

---

---

Firmas:

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

JAIRO JARRÍN asesor de la tesis, por su dedicación, motivación y guía para el desarrollo de este estudio en busca de la definición de la estrategia para Muebles La Rueda Suiza.

MÓNICA MONTERO, Gerente de Operaciones de Muebles La Rueda Suiza, por su colaboración y por facilitarnos información y apoyo total durante el desarrollo del presente trabajo.

A las directivas de la empresa Muebles La Rueda Suiza, por permitirnos a través de las encuestas, preguntas y visitas conocer sus necesidades, requerimientos y preferencias para lograr la orientación de su estrategia.

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
2.1 Descripción del problema .....	10
2.2 Planteamiento y/o formulación del problema .....	11
2.3 Justificación y delimitación del problema .....	11
3. OBJETIVOS .....	12
3.1 Objetivo general .....	12
3.2 Objetivos específicos .....	12
4. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO .....	13
4.1 Marco teórico .....	13
4.2 Marco Conceptual .....	27
4.2.1 Generalidades del mercado .....	27
4.1.2 Muebles la Rueda Suiza .....	44
5. METODOLOGIA .....	48
5.1 Tipo de investigación .....	48
5.2 Población y muestra .....	48
5.3 Recolección de información .....	48
5.4 Procesamiento y análisis de la información .....	49
5.5 Desarrollo .....	49
6. RESULTADOS DE ESTUDIO .....	64
7. PRESENTACION DEL PRESUPUESTO .....	76
8. CRONOGRAMA .....	78
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
10. BIBLIOGRAFÍA .....	81
11. ANEXOS .....	83

## TABLA DE FIGURAS

Ilustración 1. Diagramación del árbol de problemas .....	9
Ilustración 2. Proceso de planeación .....	16
Ilustración 3. Proceso de dirección estratégica.....	18
Ilustración 4. Estrategias de crecimiento .....	19
Ilustración 5. Sistema de gestión: Integrando la Estrategia y las Operaciones.....	20
Ilustración 6. Visión de la cadena de valor de Michael Porter (1985) .....	23
Ilustración 7. Cadena de valor clásica .....	28
Ilustración 8. Distribución de establecimientos por organización jurídica 2010 .....	31
Ilustración 9. Distribución de establecimientos por áreas metropolitanas 2010.....	32
Ilustración 10. Grupos industriales con mayor participación según establecimientos 2010.....	33
Ilustración 11. Grupos industriales con mayor participación en el total de personal ocupado 2010 .....	34
Ilustración 12. Tasa de crecimiento del PIB Muebles y el PIB total 2001 - 2010 ...	35
Ilustración 13. Tasa de crecimiento en ventas.....	36
Ilustración 14. Crecimiento de las importaciones Industria Maderera.....	37
Ilustración 15. Fortalezas y debilidades del Sector de maderas .....	39

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo experimenta en una época donde el cambio es la constante, en donde las empresas cada vez más se sumergen en un campo de competencia sin límites, donde ya no es una opción la innovación y la profesionalización de la labor empresarial; por el contrario, es una obligación tener claro un enfoque, una visión, los recursos disponibles y la estrategia que se requiere para no desfallecer.

Ahora bien, esta situación no es ajena al mercado colombiano, el cual viene atrayendo gran cantidad de inversión extranjera y por ende grandes multinacionales con sus modelos de gestión previamente validados y usados alrededor del mundo, con economías de escala, aprovechando la globalización para segmentar su cadena de producción alrededor del mundo con costos muy bajos.

Así mismo los procesos de integración económica como es el caso del TLC entre Colombia y Estados Unidos establecen y presupuestan un alto nivel de competencia en donde la tradición y trayectoria de las empresas colombianas, como es el caso de la industria de muebles en madera ya no es un factor tan poderoso como en otros tiempos. Actualmente los gustos y preferencias han cambiado, se busca comodidad, sencillez y agilidad.

Para MUEBLES LA RUECA SUIZA, empresa familiar cuyo objeto social es la producción y venta de muebles para el hogar, con 30 años en el mercado colombiano, no son ajenos los cambios que se están presentando en el mercado, y con esto, el cambio generacional de la dirección de la compañía con nuevas ideas para gerenciar y continuar con la empresa, hace que MUEBLES LA RUECA SUIZA, haga un alto en el camino para establecer que se debe hacer.



## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

MUEBLES LA RUECA SUIZA plantea la necesidad de definir su estrategia, basándose en la situación actual de la compañía, al igual que la información del mercado y su competencia a nivel nacional e internacional.

A su vez, se requiere conocer con certeza cuáles son aquellas causas que han ocasionado la situación actual de La Rueda Suiza, en esta investigación se profundizará en la definición de la estrategia a partir de una visión.

En MUEBLES LA RUECA SUIZA existen inconvenientes en la gestión de la organización y esto se debe a que no hay una estrategia definida, cada día se realizan las acciones necesarias para sostener esta empresa, pero no se ve ningún crecimiento.

La compañía presenta algunos inconvenientes y resultados que se podrían mejorar, para esto se diseñó un diagrama en el que se presenta la causa raíz que hace que las demás variables afecten al sistema. Existen diferentes metodologías que se usan para este fin; como la espina de pescado o árbol de problema. Para este proyecto se ha trabajado en la metodología de árbol de problemas, ya que ofrece un valor agregado al relacionar las diferentes causas.

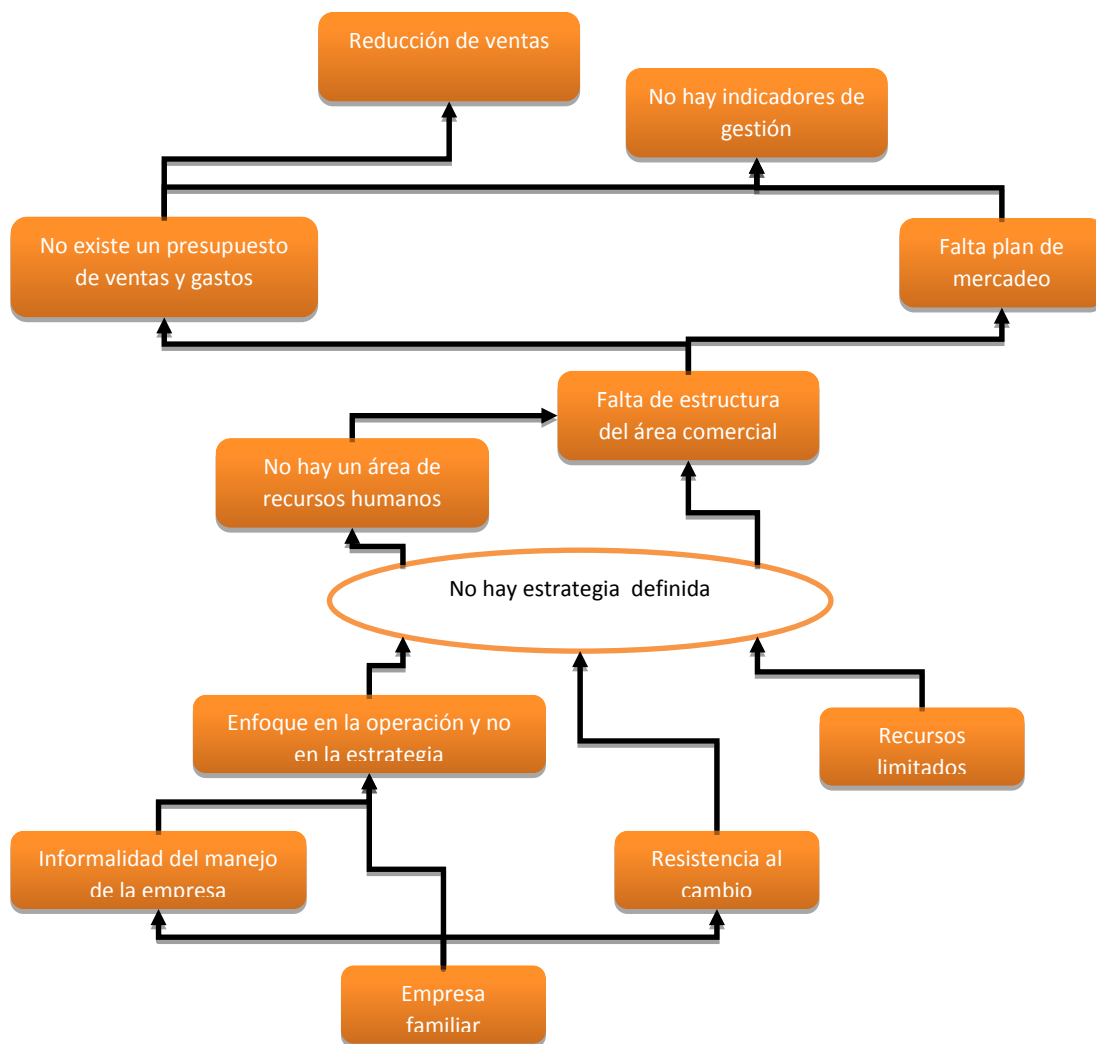


Ilustración 1. Diagramación del árbol de problemas

Como resultado de este estudio se espera contribuir para que los directivos de MUEBLES LA RUECA SUIZA creen un plan estratégico definiendo una visión y estrategias para alcanzarla.

El objetivo de las organizaciones y la responsabilidad de los gerentes es la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las mismas. Sin una estrategia definida MUEBLES LA RUECA SUIZA presenta:

- Reducción de ventas en los últimos 5 años
- Falta de estructura en el departamento comercial
- No hay un departamento de recursos humanos
- No existen presupuestos de ventas, ni gastos

- No hay indicadores de gestión
- Falta un plan de mercadeo

Los efectos están estrechamente relacionados, por trabajar reactivamente no se dedica tiempo a planear, por esto en la organización no existe un plan de mercadeo, ni un presupuesto de ventas.

Los indicadores son una herramienta que permite medir la gestión y verificar las desviaciones con el objetivo de mejorar, pero si no existe un presupuesto o plan, es muy complicado comparar y tomar decisiones basadas en datos.

Adicionalmente, la organización no cuenta con una estructura definida, lo que conlleva a una baja responsabilidad en cada una de las áreas funcionales.

Las consecuencias del problema se deben a:

- Empresa familiar
- Informalidad del manejo de la empresa
- "Siempre se han hecho de la misma forma y hemos obtenidos buenos resultados"
- Resistencia al cambio
- Enfoque en la operación y no en la estrategia
- Recursos limitados
- Conocimientos gerenciales

La causa principal del problema es el factor familiar, ya que MUEBLES LA RUECA SUIZA es una empresa familiar, de cierta forma con un manejo informal, que fue creciendo durante los años sin una planeación definida.

La resistencia al cambio es una reacción natural de los seres humanos, sentir miedo a las cosas nuevas, existencia de incertidumbre y preferir hacer lo mismo y de la misma forma, por esto no se toma la decisión de definir una estrategia. Además de la limitación de los recursos económicos.

## **2.1 Descripción del problema**

MUEBLES LA RUECA SUIZA es una empresa caracterizada por la informalidad y poca estructura empresarial, ya que ha sido una empresa familiar en donde los gestores han tenido el poder total de la administración desde sus inicios, hace más de 30 años. Así mismo, es importante tener en cuenta que desde el origen, la

dirección de la empresa ha sido manejada directamente por los dos gestores y recientemente (después de 30 años) se ha iniciado un proceso de transición a los hijos. En ningún momento a lo largo de este tiempo, se ha contratado personal de dirección especializado o algún tipo de consultoría o asesoría empresarial. Si bien es cierto, que la empresa ha tenido éxito en el inicio y actualmente es una empresa sostenible, se podría asegurar que desde hace 5 años atrás, la empresa ha experimentado un grado de afectación en los márgenes y por ende en las utilidades. Adicional, es preciso tener en cuenta que no existe un marco de evaluación en la gestión de ninguna de las áreas, que permita de una forma estructurada identificar, de manera preventiva, problemas para poder gestionarlos con tiempo.

Así mismo, resulta importante hacer un análisis coyuntural del sector de muebles para el hogar, en donde los actuales tratados de libre comercio y los gustos y preferencias de los nuevos consumidores, hacen que la opción de muebles clásicos suizos, sea un nicho muy pequeño; lo que se debe tener en cuenta para el presente análisis del problema.

## **2.2 Planteamiento y/o formulación del problema**

La ausencia de una dirección estratégica MUEBLES LA RUECA SUIZA donde todas las áreas de la empresa estén alineadas y así, definir un portafolio de iniciativas y acciones el cual se priorice por nivel de impacto en los objetivos estratégicos con el fin de dar cumplimiento a las metas de los próximos 3 años.

## **2.3 Justificación y delimitación del problema**

La razón fundamental que justifica este estudio es que se generará un impacto positivo al diseñar la estrategia de Muebles La Rueca Suiza, con el fin de brindar una mejor calidad de vida a los funcionarios, clientes, dueños y proveedores en general.

El estudio favorece a las directivas de Muebles La Rueca Suiza para orientar nuevamente su empresa y poder encaminar sus esfuerzos en la consecución de los objetivos estratégicos que se plantearán en el desarrollo de este ejercicio.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar el direccionamiento estratégico de MUEBLES LA RUECA SUIZA, para los próximos 3 años.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar la Cadena de valor para Muebles La Rueda Suiza
- Definir los objetivos comunes para las directivas de la empresa
- Definir la estructura organizacional actual y compararla con la requerida.
- Establecer la estrategia que debe tener la empresa.
- Diseñar un Balance Score Card que permita hacer un seguimiento a la gestión.
- Definir planes de acción a seguir, que se medirían y gestionarían periódicamente.

## 4. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO

### 4.1 Marco teórico

Actualmente las empresas se enfrentan a cambios en los temas económicos, políticos, ambientales, que afectan su funcionamiento y estabilidad, lo que exige nuevas e innovadoras acciones de la alta gerencia para mantener y hacer crecer las empresas.

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

- Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.
- Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.
- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.
- Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Planeación estratégica. [En línea]. 2009. [Citado el 20 - noviembre - 2011] Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>

Antes de presentar aplicado un concepto, se define que es la estrategia, y para esto se tomó un extracto del libro El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos de los autores Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer. “Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.<sup>2</sup>

Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas (Simon, 1964): desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales – aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.<sup>3</sup>

Paso a paso, los programas especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> MINTZBERG Henry, QUINN James Brian y VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos (Edición breve), 1ª Ed., Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1997, pág 7

<sup>3</sup> Ibid, p 7

<sup>4</sup> Ibid, p 7

Para el presente ejercicio con Muebles La Rueda Suiza, se denominarán objetivos estratégicos a las metas estratégicas, e iniciativas estratégicas a los programas estratégicos.

De acuerdo con el libro Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial, las acciones estratégicas hacen referencia, “cuando un empresario ya tiene formulada la estrategia con la que espera alcanzar la misión y los objetivos elegidos, tiene que convertirla en acción - fase de ejecución estratégica-, en las condiciones más favorables. Para ello tendrá que tomar una serie de disposiciones bajo las formas de: actividad, labor, tarea, función, deber, obligación, conducta, intervención, oficio o profesión. Es decir, la acción estratégica es el ejercicio de una potencia, capacidad o facultad de hacer alguna cosa, bien previamente programada, o como respuesta a una contingencia o imprevisto, dentro del marco de una estrategia global o básica; o sea, la acción, como adjetivo, debe estar estratégicamente orientada. Si la acción se lleva a cabo dentro de las condiciones que nos hemos propuesto, será una prueba de que se tiene el poder requerido para llevarla a cabo”<sup>5</sup>

La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> MANSO CORONADO, Francisco J. Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. P 14

<sup>6</sup> HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan E. y SLOCUM John W., Jr. Administración: un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson, Colombia, 2002, pág 193



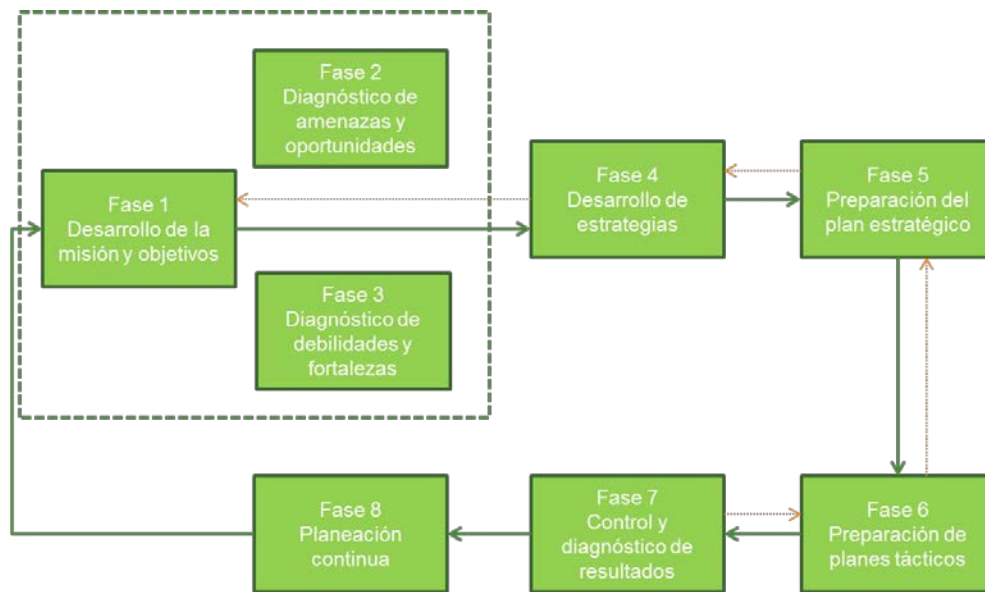


Ilustración 2. Proceso de planeación

La visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene. La misión es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder preguntas básicas como 1) ¿en qué negocios participamos?, 2) ¿quiénes somos? Y 3) ¿cuál es nuestra intención? Puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes que desea satisfacer, los bienes o servicios que ofrece o presta o los mercados a los que atiende en la actualidad o que pretende servir en el futuro.<sup>7</sup>

Los objetivos organizacionales son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Tales objetivos pueden expresarse cualitativa y cuantitativamente (qué hay que lograr, cuánto hay que hacer y cuando debe conseguirse).<sup>8</sup>

Las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos [...] Uno de los desafíos más importantes al idear estrategias es que sean únicas en algo en relación con las de los competidores o que aun cuando persigan objetivos similares a los de la

<sup>7</sup> Ibid., p.194.

<sup>8</sup> Ibídem.

competencia lo hagan de otro modo. Las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a la que tienen sus competidores. Michael Porter, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, considerado ampliamente como uno de los más destacados pensadores de la administración estratégica, comenta “la eficacia operativa significa que usted corre en la misma competencia que sus competidores, sólo que más rápido. Sin embargo, la estrategia consiste en optar por competir en una carrera distinta sobre la base de que ésta es la que usted ha elegido ganar...La estrategia no es algo fortuito, sino un proceso con propósito”<sup>9</sup>

La asignación de recursos consiste en repartir dinero, personal, instalaciones y equipo, tierra y otros recursos entre diversas oportunidades – actuales y futuras – de negocios, funciones, proyectos y tareas. Como parte del proceso de planeación estratégica, la asignación de recursos por lo general se reduce a destinar dinero, mediante presupuestos, a diversos propósitos.<sup>10</sup>

La planeación táctica consiste en tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién debe hacerlo y cómo ha de hacerlo – por lo común en un horizonte temporal de un año o menos -. Los gerentes de mandos medios, de primera línea y los equipos participan en forma activa en la planeación táctica. Ésta suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización, identificar cursos de acción para instrumentar nuevas iniciativas o mejorar operaciones en curso y formar presupuestos para cada departamento, división y proyecto dentro del ámbito de las directrices establecidas por la alta dirección.<sup>11</sup>

Basados con el proceso descrito en el libro Estrategia: de la visión a la acción, hace referencia a la dirección estratégica como un proceso, es decir, a una secuencia de fases que se realizan en un orden concreto. En general existen tres grandes procesos estratégicos: análisis estratégico, formulación de la estrategia e implementación de la estrategia [...] En análisis estratégico permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno). A partir de este diagnóstico previo se podrá evaluar la situación de partida y será supuestamente más sencillo crear estrategias que están alineadas con la misión y los objetivos de la empresa. La formulación estratégica (o formación como prefiere Mintzberg) es la fase más

---

<sup>9</sup> Ibid.,p.195

<sup>10</sup> Ibid.,p.196

<sup>11</sup> Ibid.,p.196

creativa de todas, en la que se deberían pensar las posibles alternativas de la empresa para llegar a conseguir la misión y los objetivos planteados. Finalmente, el proceso supone que se debe elegir una opción estratégica y ponerla en marcha, es decir, ejecutarla. Sin olvidar la fase de control estratégico, que permite hacer un seguimiento del éxito en la ejecución.

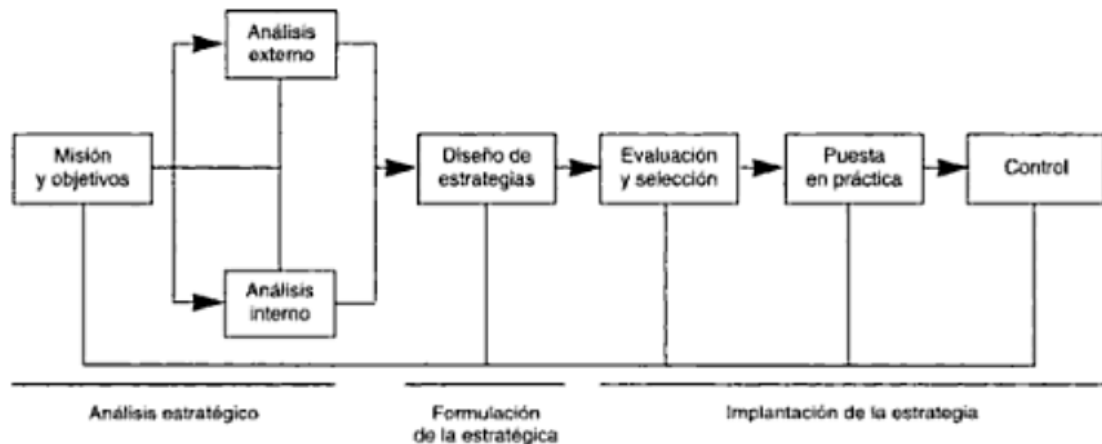


Ilustración 3. Proceso de dirección estratégica

En el fondo el proceso estratégico responde a tres preguntas fundamentales: ¿dónde estamos ahora?, ¿hacia dónde vamos? y ¿cómo llegamos hasta allí? Pero los cambios constantes hacen que sea prácticamente imposible formalizarlo todo en un plan estratégico cerrado y estático.<sup>12</sup>

La estrategia es un camino para darle alcance a algo, ya están clasificadas en integración, intensivas, defensivas, diversificación y genéricas. Las estrategias son Integración hacia adelante, horizontal, hacia atrás, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración en el mercado, recorte de gastos, desinversión, joint venture, liquidación, diversificación concéntrica, diversificación horizontal y conglomerado.

---

<sup>12</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción, ESIC Editorial, 2º edición julio 2007, pág 45.

Una de las principales estrategias es la de crecimiento. El desarrollo de mercado es una de las estrategias de crecimiento. Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. Si nuestro mercado es en una ciudad, buscaremos ser regionales. Si somos regionales, creceremos de manera nacional. Si ya tenemos el mercado nacional, buscar crecer internacionalmente.<sup>13</sup>

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Ilustración 4. Estrategias de crecimiento

En el libro de Kaplan y Norton “Execution premium” se presenta un sistema de gestión que integra la estrategia y la operación, que consta de 6 fases, desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineamiento de la organización con la estrategia, planificación de las operaciones, control y aprendizaje, y prueba y adaptación de la estrategia.

---

<sup>13</sup> Estrategias de crecimiento. En línea. Citada el 14 marzo de 2012. Disponible en internet: [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm)

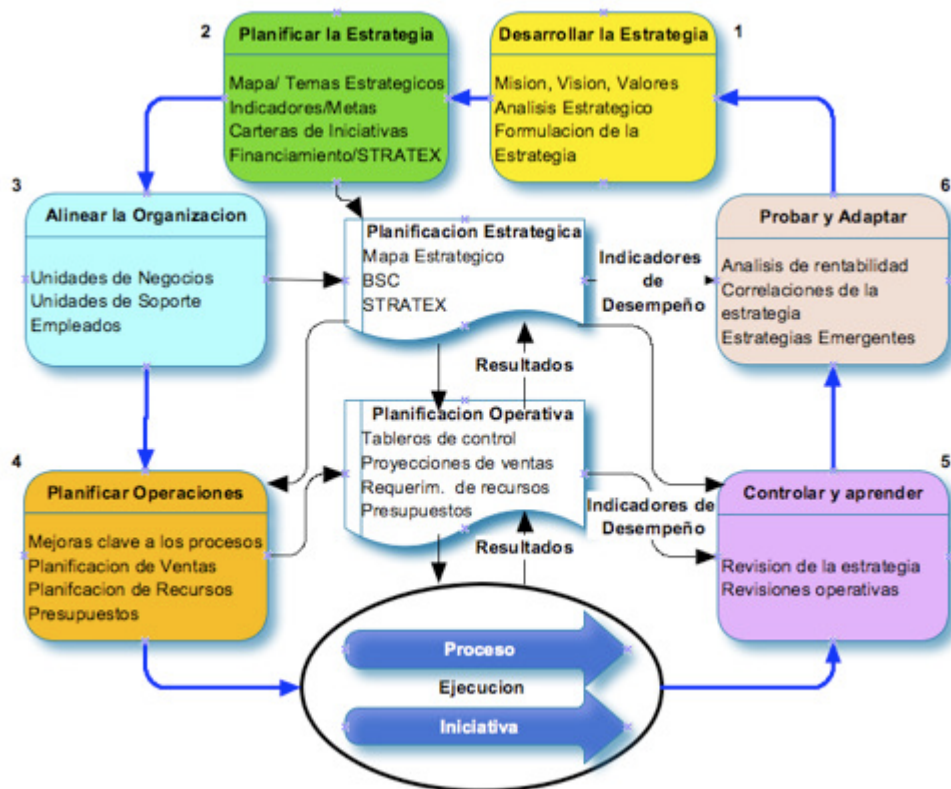


Ilustración 5. Sistema de gestión: Integrando la Estrategia y las Operaciones

Los procesos de desarrollo de la estrategia son clarificar la misión, los valores y la visión; realizar análisis estratégicos y formular la estrategia. Las compañías comienzan desarrollando o reafirmando su misión, valores y visión. Luego, consideran las fuerzas externas e internas que afectan a la estrategia. Este paso fluye de manera natural hacia la identificación y análisis de los puntos clave, seguido por la formulación de la estrategia – en especial de las estrategias nuevas de índole transformacional - creándolos fundamentos del cambio en toda la organización.<sup>14</sup>

En la etapa de planificación de la estrategia, los directivos desarrollan objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos, y asignación de recursos. Los procesos asociados con esta etapa son la creación de un mapa estratégico y la selección de indicadores y metas para los objetivos del mapa

<sup>14</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P. The execution Premium. Deusto S.A. Ediciones, 2008. Pág 55

estratégico. También está el proceso de selección, financiación y determinación de responsabilidades para el portafolio de las iniciativas estratégicas.

Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocio individuales. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella.<sup>15</sup>

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas o para las partes interesadas

La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización

Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuye a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera

Los activos intangibles (la gente, la tecnología y la cultura) impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.<sup>16</sup>

Por otro lado Michael Porter planteó la cadena de valor una herramienta para identificar fuentes de valor en una empresa para el cliente, la cadena de valor cuenta con 9 actividades estratégicas de la empresa, que se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que

---

<sup>15</sup> Ibid.,p.27

<sup>16</sup> Ibid.,p.125

desempeña. También [muestro] como las actividades en la cadena de valor de una empresa están eslabonadas unas a otras y a las actividades de sus proveedores, canales y compradores, y como estas uniones afectan la ventaja competitiva.<sup>17</sup>

Las cinco categorías genéricas de actividades primarias son:

*Logística Interna.* Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.<sup>18</sup>

*Operaciones.* Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u Operaciones de instalación.<sup>19</sup>

*Logística Externa.* Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.<sup>20</sup>

*Mercadotecnia y Ventas.* Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.<sup>21</sup>

*Servicio.* Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.<sup>22</sup>

Las cuatro categorías de actividades de apoyo son:

---

<sup>17</sup> PORTER Michael. Ventaja competitiva. México, 1987. Compañía Editorial Continental-CECSA. Pág. 54

<sup>18</sup> Ibid.,p. 58

<sup>19</sup> Ibídem

<sup>20</sup> Ibídem

<sup>21</sup> Ibídem

<sup>22</sup> Ibídem

*Infraestructura de la empresa.* Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.<sup>23</sup>

*Gestión de recursos humanos.* Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.<sup>24</sup>

*Desarrollo de la tecnología.* Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.<sup>25</sup>

*Aprovisionamiento.* Actividades relacionadas con el proceso de compras.<sup>26</sup>

Adicional a las 9 categorías de la cadena de valor, existe una relacionada con el gerenciamiento corporativo

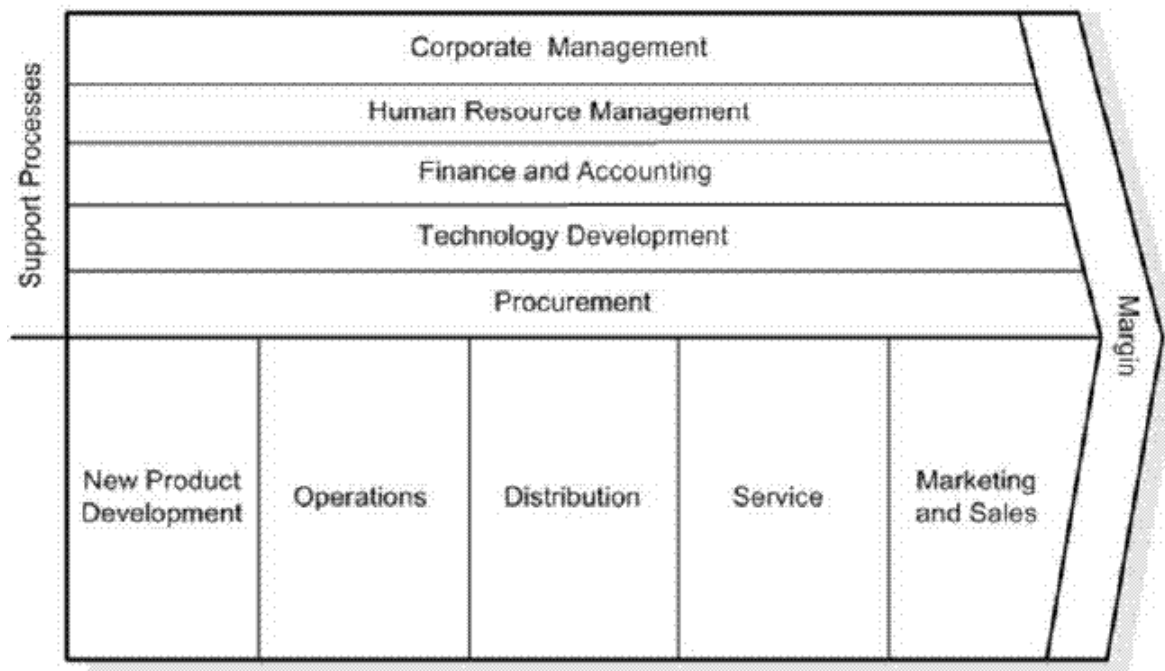


Ilustración 6. Visión de la cadena de valor de Michael Porter (1985)

<sup>23</sup> Cadena de valor. [En línea]. [Citado el 15 - mayo - 2012]. Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

<sup>24</sup> Ibídem

<sup>25</sup> Ibídem

<sup>26</sup> Ibídem



La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.<sup>27</sup>

Como objetivo específico del presente trabajo, se definirá el organigrama, que por definición “es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.”<sup>28</sup>

La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse. Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que representa la organización.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Cadena de valor. [En línea]. [Citado el 15 - febrero - 2012]. Disponible en internet: [www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc](http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc)

<sup>28</sup> Organigrama. [En línea]. [Citado el 16 - febrero - 2012]. Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

<sup>29</sup> HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan E. y SLOCUM John W., Jr. Op cit ., p 271

Algunas de las herramientas y matrices que se utilizan para el diagnóstico estratégico de una empresa son el FODA o DOFA, la matriz EFI y EFE,

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (Macro entorno).<sup>30</sup> A continuación se presenta el proceso para realizar la matriz:



Ilustración 7 Desarrollo matriz EFE

Un valor ponderado total mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas. Un valor ponderado total menor a 2,5 indica que no se están las oportunidades y que las amenazadas pueden hacer mucho daño.<sup>31</sup>

La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Sin importar cuántos factores se incluya, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4. Un puntaje por debajo de 2,5 caracteriza a empresas que

---

<sup>30</sup> Matrices estratégicas. [En línea]. [Citado el 6 - febrero - 2012]. Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

<sup>31</sup> *Ibíd.*

son débiles internamente. Un puntaje total por encima de 2,5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.<sup>32</sup>

La matriz MPC, en la matriz de posición competitiva se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores. Se consideran los factores clave para el éxito y como se desempeña, cada una de las empresas a comparar, en el manejo de los mismos.



Ilustración 8 Desarrollo Matriz MPC

Los factores clave para el éxito toma en cuenta factores internos, dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar. Los valores a asignar a cada uno de los factores indican la importancia que ellos tienen para las empresas que se están comparando. Se deben calificar a cada una de las empresas que se están analizando. Se comparan los resultados ponderados de cada una de las empresas y se define la posición competitiva, puede ser fuerte o débil.

---

<sup>32</sup> Ibídem.

F.O.D.A. Denomina el proceso de análisis de las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS, comprendiendo factores tanto económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias en el ámbito externo de la organización, que impactan directa o indirectamente sobre las decisiones y procesos internos, que potencialmente pueden poner en riesgo o potenciar el cumplimiento de su MISIÓN. Prever el conjunto de oportunidades y amenazas haciendo viable la construcción de escenarios a fin reorientar el rumbo de fortalezas y debilidades identificadas al interior de la organización. Así, dentro del proceso de análisis estratégico, se debe efectuar el levantamiento de aquellas fortalezas con las que cuenta y las debilidades que se visualiza obstaculizarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.<sup>33</sup>

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación y articulación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su la posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción. Permite, también establecer la congruencia entre las acciones a ejecutar y los recursos que existen, facilitando la alineación de la planificación estratégica al mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas, posibilitando el logro de los objetivos, concordantes a la misión y visión establecidas.<sup>34</sup>

## **4.2 Marco Conceptual**

### **4.2.1 Generalidades del mercado**

Actualmente el mercadeo de los muebles en Colombia es muy diverso, de la época en que había que ir a la carpintería a mandar hacer los muebles, ahora se compran hechos y empacados en cajas como artículos de supermercado también se ordenan desde la casa por Internet.

La comercialización de muebles ha sido de por sí, una actividad muy especial que se ha ido acomodando poco a poco a los cambios que ocurren en el mercado y en la tecnología de fabricación, pero el cambio que se vive actualmente es de una velocidad y magnitud tal, que nunca se habían visto ni concebido antes. Algunos

---

<sup>33</sup> Análisis FODA. [En línea]. 2011. [Citado el 6 - febrero - 2012] Disponible en internet: <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

<sup>34</sup> Ibídem

de los principales fenómenos que han afectado el mercado del mueble y que han presenciado la mayoría de las personas que hoy por hoy manejan esta industria<sup>35</sup>:

- Cambio en la composición familiar.
- Incorporación masiva de la mujer al mercado laboral.
- Aumento de la población y de la expectativa de vida.
- La revolución de las comunicaciones, la informática y la electrónica.
- Desplazamiento de la población hacia las ciudades.
- Desplazamiento de tiempo en el hogar a tiempo en el trabajo.
- La reducción de los espacios de habitación y de trabajo.
- Globalización del comercio. Importaciones y exportaciones.
- Nuevas tecnologías en producción y preparación de alimentos.
- Nuevas tecnologías en las operaciones financieras.
- Nuevas tecnologías para la fabricación de muebles.

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía colombiana han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones.



Ilustración 9. Cadena de valor clásica

Esta es una típica cadena de generación de valor formada por una red de individuos y organizaciones, a través de la cual, los productos y servicios fluyen en

---

<sup>35</sup> Apuntes sobre el mercado de muebles [en línea]. [Citado el 11 - enero - 2012]. Disponible en: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev28/mercadeo.htm>

una dirección y el dinero en dirección opuesta. La información fluye de un componente a otro sobre una base de necesidad de saber.

En Colombia esta cadena presenta características especiales la diferencia con la cadena clásica consiste en que en Colombia, en la inmensa mayoría de los casos, el fabricante de muebles hace una integración hacia delante y se hace cargo de su comercialización.

Las ventajas de este modelo de cadena de valor sobre el modelo clásico son: ahorro de intermediarios, obteniendo las utilidades de la fabricación y la comercialización, un mejor control sobre la producción y los inventarios, el impulso de la venta de los productos propios y facilidad mayor para complacer al cliente con productos especiales.<sup>36</sup>

Sin embargo tiene también desventajas entre las que se citan: Una oferta limitada de productos en el almacén, una comercialización fragmentada traducida en muchos almacenes pequeños, unos costos por unidad vendida muy altos y la dificultad de desarrollar un sector tan atomizado que por falta de solidaridad no se aglutina alrededor de organizaciones que lo puedan representar, ante el gobierno o ante organizaciones del sector mueble de otros países.

En otro sentido, las ventajas del modelo clásico sobre el modelo más usado en Colombia son: una mayor especialización en las funciones de producción y comercialización, se puede ofrecer al cliente una gama más completa de soluciones sin tener que disponer de una capacidad de producción igualmente amplia, los productos de una fábrica pueden salir a través de varios puntos de venta sin el costo que estos implican, se trabaja menos aislado y se facilitan las alianzas entre empresas del sector.<sup>37</sup>

La mayor dificultad para desarrollar este modelo está en la desconfianza que hay entre fabricantes y comercializadores sobre el cumplimiento de las perspectivas y obligaciones.

Los principales cambios en la industria del mueble son:

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*

<sup>37</sup> *Ibíd.*

En el diseño de los muebles: Hoy en día los muebles son más funcionales, multipropósito, modulares, integrados al espacio arquitectónico; el diseño está apoyado en el estudio de las necesidades del cliente.<sup>38</sup>

Los muebles para oficina abierta son de un diseño altamente especializado.

Han aparecido los muebles listos para ensamblar, que se compran desarmados y empacados en una caja junto con los herrajes y las instrucciones de ensamble.

En los materiales: Cada día se impone más la utilización de materias primas que no impliquen el agotamiento de los recursos naturales: pinturas no contaminantes, herrajes más ergonómicos, pegantes más especializados y ecológicos. Se imponen materiales que tengan un alto valor agregado como es el caso de los aglomerados tanto desnudos como cubiertos.<sup>39</sup>

En la producción: La alta productividad se hace imprescindible, cada recurso debe rendir al máximo y los desperdicios ya no son costeables. Cada día se utilizan más los talleres satélites y poco a poco se extiende la subcontratación de maquila. En los países más desarrollados, se está imponiendo una tendencia a concentrar toda la producción de una planta en la fabricación de un solo tipo de pieza o mueble con una altísima productividad.<sup>40</sup>

En la comercialización: Han aparecido nuevos canales de venta como los grandes almacenes y las ventas por Internet. El correo directo se utiliza con mayor intensidad. La asesoría, el servicio al cliente y la garantía sobre el producto ya forman parte de la oferta básica que exige el mercado.<sup>41</sup>

En la financiación: Antiguamente la hacía casi exclusivamente el comercializador, pero hoy es más común por parte de las entidades financieras, que la ofrecen en formas variadas y de fácil acceso.<sup>42</sup>

En la certificación de calidad: Esta es cada vez más necesaria para la exportación como también se está imponiendo la certificación ecológica por medio del sello verde. En el mercado nacional las normas aún no son drásticas en este aspecto,

---

<sup>38</sup> Ibídem

<sup>39</sup> Ibídem.

<sup>40</sup> Ibídem.

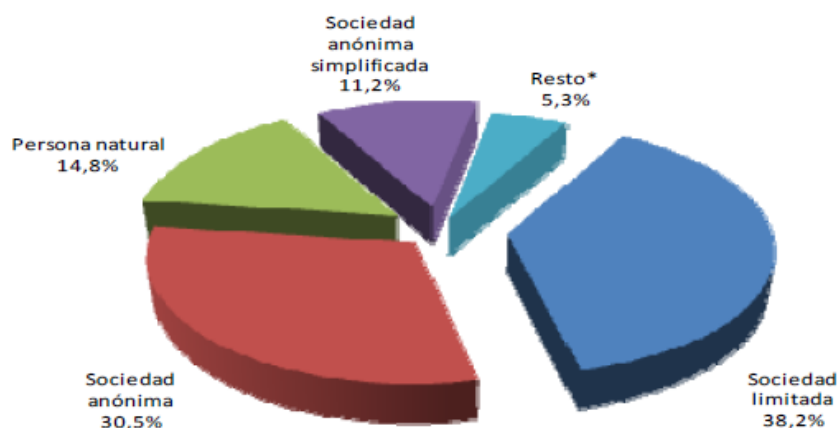
<sup>41</sup> Ibídem.

<sup>42</sup> Ibídem.

pero los fabricantes que tengan certificación de calidad tienen una buena oportunidad de utilizarla como una ventaja competitiva.<sup>43</sup>

Según los resultados de la encuesta anual de manufactura 2010<sup>44</sup>, publicados en marzo del 2012. De los 9.946 establecimientos industriales que cumplieron parámetros de inclusión para la EAM 2010, el 38,2% pertenecían a sociedades limitadas, 30,5% a sociedades anónimas, 14,8% a personas naturales, 11,2% a sociedad anónima simplificada y el restante 5,3% a otros tipos de organización empresarial, tales como: sociedad de hecho, colectiva, comandita simple o por acciones, economía solidaria, unipersonales, sin ánimo de lucro, sucursales de sociedades extranjeras y empresas industriales y comerciales del Estado.<sup>45</sup>

Ilustración 10. Distribución de establecimientos por organización jurídica 2010



\*Incluye sociedad colectiva, sociedades de hecho, sociedad comandita simple, sociedad comandita por acciones, economía solidaria, entidades sin ánimo de lucro, empresas unipersonales, sociedades de economía mixta, sucursales de sociedad extranjera, organizaciones de economías solidaria (precooperativa, cooperativa, cooperativa de trabajo asociado, cooperativa de asociación mutua, empresa asociativa de trabajo) y empresa industrial y comercial del Estado.  
Fuente: DANE Encuesta Anual Manufacturera

Fuente: DANE Encuesta Anual Manufacturera

---

<sup>43</sup> Ibídem

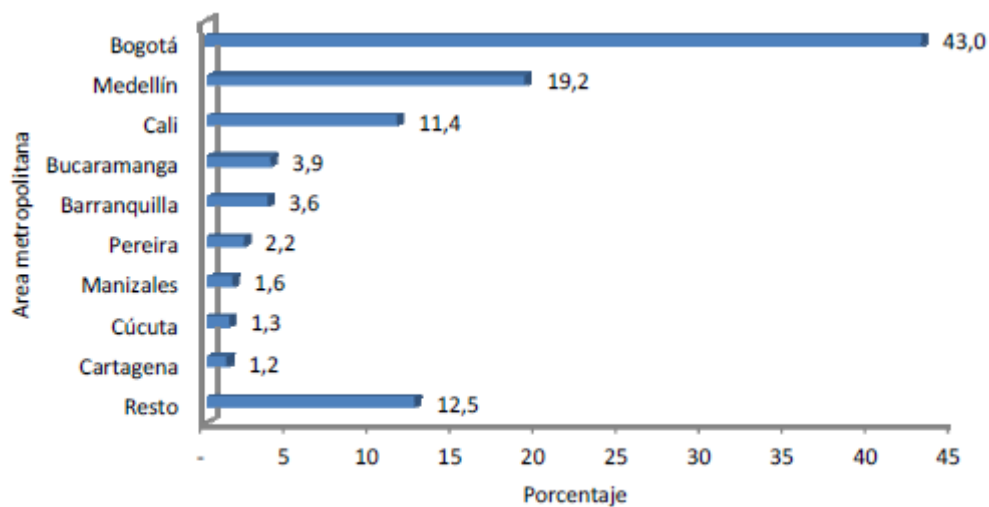
<sup>44</sup> Encuesta Anual Manufacturera – EAM - Resultados definitivos 2010. Boletín de prensa. [Citado el 2 de mayo de 2012]. [En línea]. Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet\\_eam\\_2010.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2010.pdf)

<sup>45</sup> Ibídem.



De acuerdo con la localización geográfica de los establecimientos manufactureros, 73,6% estaban ubicados en las áreas metropolitanas de Bogotá D.C., Medellín y Cali, y el 13,8% se concentraron en Bucaramanga, Barranquilla, Pereira, Manizales, Cúcuta y Cartagena.<sup>46</sup>

Ilustración 11. Distribución de establecimientos por áreas metropolitanas 2010



Fuente: DANE Encuesta Anual Manufacturera

Los resultados muestran que 14 de los 64 grupos industriales según CIIU Rev. 3 A.C, investigados por la Encuesta Anual Manufacturera, concentraron el 64,4% de los establecimientos manufactureros. Los grupos que registraron la mayor cantidad de establecimientos, fueron: producción de prendas de vestir (10,7%), productos de plástico (6,9%), otros productos químicos (6,6%), productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos (6,0%), muebles

<sup>46</sup> Ibídem.

(5,2%), otros productos elaborados de metal (4,4%) y productos minerales no metálicos n.c.p. (4,1%).<sup>47</sup>

Ilustración 12. Grupos industriales con mayor participación según establecimientos 2010

CIIU Rev.3		
Grupo	Descripción	Part. %
<b>Total</b>	<b>14 grupos</b>	<b>64,4%</b>
181	Prendas de vestir	10,7%
252	Productos de plástico	6,9%
242	Otros productos químicos	6,6%
155	Productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos	6,0%
361	Muebles	5,2%
289	Otros productos elaborados de metal	4,4%
269	Productos minerales no metálicos n.c.p.	4,1%
222	Impresión	3,5%
281	Productos metálicos	3,1%
292	Maquinaria de uso especial	3,1%
192	Calzado	3,0%
291	Maquinaria de uso general	2,7%
221	Edición	2,7%
154	Productos de molinería, almidones y preparados para animales	2,4%

Fuente: DANE Encuesta Anual Manufacturera

<sup>47</sup> Ibídem.

Por otra parte, 60,9% del personal ocupado total del sector se concentró en 14 de los 64 grupos industriales. Dentro de estos, los de mayor participación fueron: prendas de vestir (9,6%), otros productos químicos (9,1%), productos de plástico (7,0%), productos minerales no metálicos (4,6%); producción, transformación y conservación de carne y pescado (4,2%); productos de panadería, macarrones, fideos y farináceos (4,0%); muebles (3,4%) y otros productos alimenticios (3,2%).<sup>48</sup>

Ilustración 13. Grupos industriales con mayor participación en el total de personal ocupado 2010

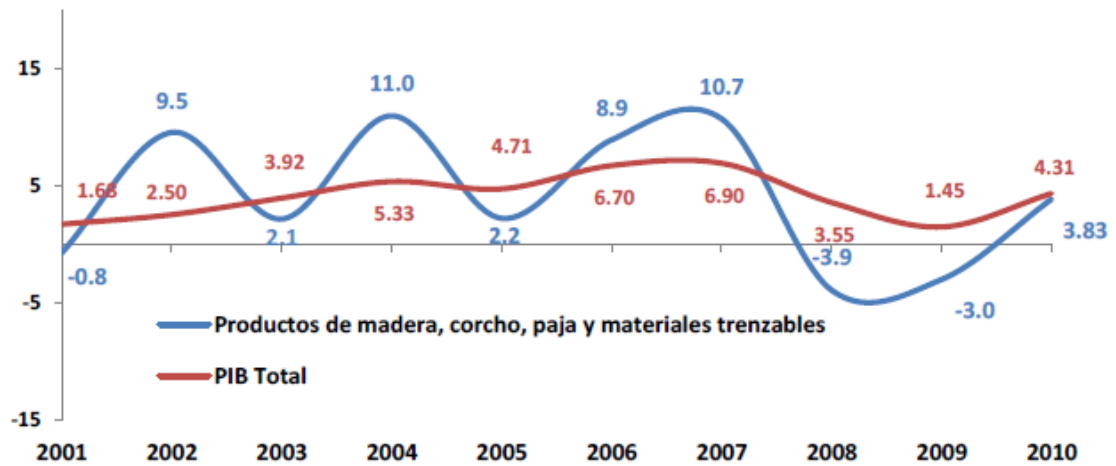
<b>CIIU Rev.3</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Part. %</b>
<b>Total</b>	<b>14 grupos</b>	<b>60,9%</b>
181	Prendas de vestir	9,6%
242	Otros productos químicos	9,1%
252	Productos de plástico	7,0%
269	Productos minerales no metálicos	4,6%
151	Transformación y conservación de carne y pescado	4,2%
155	Productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos	4,0%
361	Muebles	3,4%
158	Otros productos alimenticios	3,2%
289	Otros productos elaborados de metal	3,1%
210	Productos de papel y cartón	2,7%
153	Productos lácteos	2,7%
154	Molinería, almidones, derivados del almidón y alimentos preparados para animales	2,5%
159	Bebidas	2,4%
222	Impresión	2,4%

<sup>48</sup> Ibídem.

Fuente: DANE Encuesta Anual Manufacturera

Existe una base de datos llamada BPR, donde se encuentra información de los sectores y empresas de Colombia, de acuerdo con el reporte sectorial para Maderas y Muebles, se evidencia que el sector de muebles tuvo una recuperación durante el 2010, con un crecimiento de 10,6%, comparado con el descenso del 4% aproximadamente en 2009.

Ilustración 14. Tasa de crecimiento del PIB Muebles y el PIB total 2001 - 2010

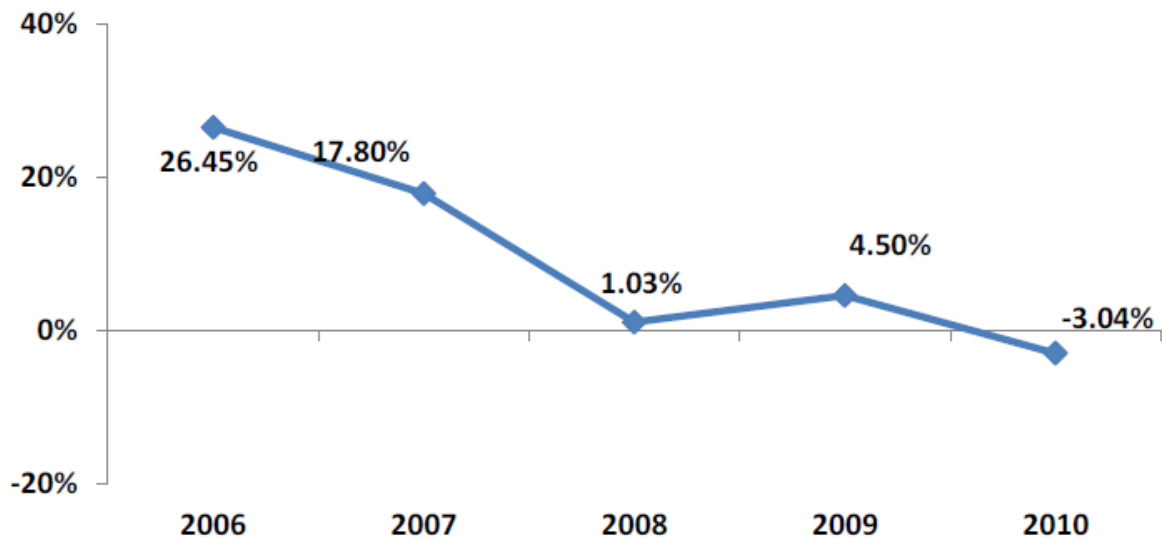


Fuente: DANE. Cálculos BPR-Benchmark

El buen desempeño de la producción de muebles es resultado parcial de la mayor construcción de vivienda en los estratos 3 al 6 y de oficinas, principalmente, en Bogotá. Adicionalmente, en 2010 se registró una marcada tendencia a amoblar casas provisionales para los trabajadores del sector petrolero-minero. Finalmente, ha incidido notoriamente diversos cambios en la producción que permiten combinar madera con otras materias primas y alcanzar una apariencia moderna y sobria.

Por el lado de las ventas, las cifras de 2010 no son alentadoras frente a las registradas el año anterior. El cierre de 2010 terminó con una contracción de 3.0% anual, después de haber registrado una tasa de crecimiento de 4.5% en 2009. Estos datos muestran que las ventas de las empresas del sector incluidas en este análisis han desmejorado durante el último año.

Ilustración 15. Tasa de crecimiento en ventas



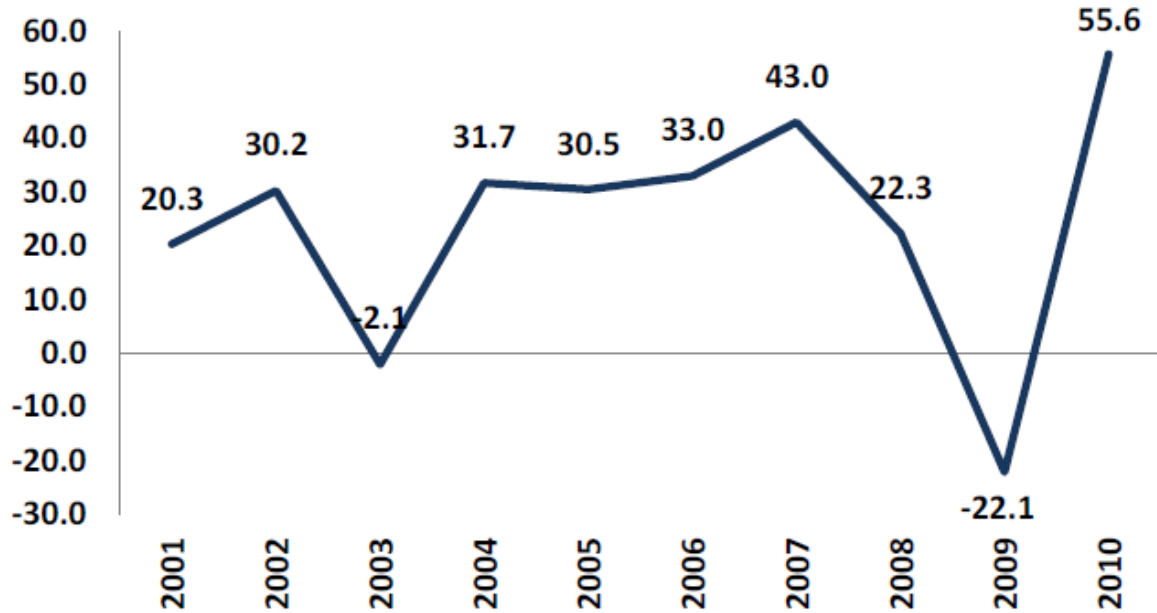
Fuente: DANE. Cálculos BPR-Benchmark

Gran parte de la explicación de la contracción de las ventas en 2010 está en los traumatismos que ocasionó el bloqueo comercial venezolano y en los problemas que generó la comercialización ilegal de cerca de \$46.065 millones de pasta de madera y papel.

Ahora bien, vale la pena analizar la dinámica más reciente de las ventas del sector. Para marzo de 2011 la información del sector provista por el Dane no es muy alentadora tanto en términos de la producción como de las ventas de los sectores: aserrado de madera, otros productos de madera y fabricación de muebles. En el primer caso se registra una caída de 8.5% y 4.8% de la producción real y las ventas reales respectivamente. Para el subsector de otros productos de madera durante marzo de 2011 se redujeron tanto la producción como las ventas, 13.5% y 14.2% respectivamente. En el caso de la fabricación de muebles la producción real disminuyó 4.7% mientras las ventas reales lo hicieron en 1.1%.

Y se ve una amenaza en el mercado las importaciones, las importaciones de la industria maderera presentaron una tendencia creciente durante 2010, con un incremento al cierre del año de 55.6%, frente al -22.1% registrado un año atrás.

Ilustración 16. Crecimiento de las importaciones Industria Maderera



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cálculos BPR-Benchmark

En lo corrido de 2011 a marzo las compras externas del subsector dedicados a la transformación de madera, a la fabricación de productos a partir de ésta, excluyendo muebles, y a la fabricación de artículos de cestería se incrementaron 46.4%.

Se destaca el crecimiento de las importaciones de los subsectores: aserrado, cepillado e impregnación de madera (59.2%), fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones (115.0%) y fabricación de recientes de madera (293.2%). Finalmente la importación de muebles entre enero y marzo de 2011 registró un incremento de 37.4, si se compara con el mismo período de 2010.

Igualmente la base de datos BPR presenta información financiera del sector de productos de maderas y muebles

La rentabilidad como proporción las ventas registra un promedio de 3.4% anual para los últimos 5 años. La situación financiera de las empresas que conforman el sector y que están reunidas en las bases de datos de Benchmark registra una marcada desmejora durante 2010. Así la rentabilidad como proporción de las

ventas pasó de 0.92% a -3.65% y la utilidad operativa/ventas disminuyó en 305 puntos básicos entre 2009 y 2010.

También es posible medir de rendimiento o rentabilidad como la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos invertidos, es decir los activos y el patrimonio de las firmas. En este caso tanto la rentabilidad sobre activos como sobre patrimonio viene disminuyendo desde 2008. Así entre 2008 y 2010 la rentabilidad sobre patrimonio pasó de 8.0% a -5.0%. A su vez la rentabilidad sobre activos se contrajo de 4.9% a -2.6% al cierre de 2010.

La tasa de crecimiento promedio de los activos del sector productor de maderas y muebles bordeó el 5.6% en el año 2009 y luego se redujo a 0.96% al cierre de 2010.

Las razones endeudamiento se utilizan para analizar la estructura financiera de la empresa y su capacidad de cumplir con compromisos con terceros. A su vez son útiles para medir la habilidad para cubrir intereses de deuda. El sector productor de maderas y muebles aumentó su tasa de endeudamiento durante los 2 últimos años analizados. Así la razón de endeudamiento pasó de 41.4% en 2009 a 48.2% en 2010.

Finalmente en el reporte generado por BPR para el sector de Madera y muebles, presentan una tabla con las principales debilidades y fortalezas de sector

Ilustración 17. Fortalezas y debilidades del Sector de maderas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Deficiente regulación, control e incentivos al sector por parte de las instituciones gubernamentales.	
Escasa participación de las plantaciones forestales como alternativa de explotación.	Amplias extensiones de bosque natural y gran diversidad de especies con alto valor comercial y diversidad de usos.
Explotación insostenible y desordenada del bosque natural, bajos rendimientos por hectárea y deficiencias en la calidad y el abastecimiento a las plantas procesadoras.	Posición geográfica estratégica para incursionar en los principales mercados internacionales de productos forestales.
Escasos planes de reforestación y de incentivo y promoción de las plantaciones comerciales.	Amplias perspectivas de crecimiento de la demanda mundial para el sector.
Bajos márgenes de ganancia debido al gran número de intermediarios.	Climas y aptitud de uso de los suelos adecuados para plantaciones forestales.
Largo ciclo de producción (entre 15 y 20 años dependiendo de la especie) y problemas de financiamiento para plantaciones.	Mejoramiento de la productividad de la cadena (formación de capital humano, transformación industrial, innovación y desarrollo tecnológico).
Deficiencias en centros de acopio y sistemas de transporte, con mayores desperdicios, baja calidad y deterioro de la competitividad nacional frente a estándares internacionales.	Establecimiento de alianzas estratégicas, la proyección de una marca país y la elaboración de productos con características de alta calidad y diseño.
Distancia entre las zonas de fabricación de muebles y la industria del aserrio (Bogotá, Medellín, Cali, Popayán) y los principales centros de producción de materia prima (Llanos, Amazonía y Pacífico).	El posicionamiento de la cadena en mercados internacionales mediante diversas estrategias (estudios de inteligencia de mercados, ferias internacionales).
Problemas asociados a la gestión empresarial del sector, a necesidades de infraestructura y a adecuación tecnológica (capital humano, productividad, innovación tecnológica).	Difusión, conocimiento, evaluación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo Forestal y de la Ley Forestal, con el fin de sensibilizar a los actores involucrados con el tema en relación con las nuevas competencias y entes reguladores de la actividad forestal.
Descenso del área destinada a bosques por la expansión de la frontera agrícola, explotación ilegal, colonización y uso del recurso como combustible.	

Fuente: BPR-Benchmark

De acuerdo con el mercado y la situación económica y política de Colombia e internacional “son muchos los retos a los que las empresas deben enfrentarse hoy en día. No basta sólo con hacer las cosas bien, es necesario ser excelentes. La creciente competitividad y los fenómenos de globalización a los cuales nos enfrentamos en la actualidad, exigen de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un



mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de todo el engranaje empresarial que se encuentra tras la fabricación de un producto”<sup>49</sup>.

Por esto es importante que las empresas se focalicen y piensen en el futuro, creando y diseñando estrategias en todos los frentes de una compañía, mercados, legales, de personal, de procesos y financieros para lograr esas metas planteadas. “Por lo tanto, es necesario diseñar planes e implementar estrategias para el mejoramiento de los procesos comprendidos en la cadena de abastecimiento de una empresa, desde la extracción de materia prima, hasta la entrega del producto final por parte de los distribuidores al cliente, para cumplir con los requerimientos de los clientes y generar valor agregado en el producto y/o servicio que se les ofrezca. Además, es necesario desarrollar ventajas competitivas que garanticen un óptimo desempeño de las empresas frente a sus competidores a nivel local, regional, nacional o internacional”<sup>50</sup>.

Dentro del artículo “Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla” se encuentra una sección relacionada con la cadena productiva del sector madera y muebles de la en Colombia, en la cual se presenta que “la cadena forestal, madera y muebles comprende la producción de madera (en bosques naturales o plantaciones forestales), las actividades de explotación de la madera (tala de árboles y extracción de la madera en rollo), aserrado y la fabricación de muebles y accesorios. La madera en rollo industrial puede utilizarse de varios modos: trozas para su transformación en madera aserrada, que a su vez es un insumo para la construcción de bienes diversos; trozas para chapas transformadas en tableros de madera con fines diversos, puntales para usos en minería, postes para comunicaciones y construcción, madera en pasta como insumo básico para la producción de papel y cartón, y otras maderas industriales con fines múltiples. (1) Actualmente en Colombia, se realiza la extracción de madera de bosques naturales y plantaciones forestales, en manera insostenible y desordenada, situación que se presenta por la falta de controles y regulaciones en materia ambiental por parte de las autoridades competentes y por la escasa participación de las prácticas forestales como una

---

<sup>49</sup> Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla. Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. [Citado el 5 de mayo de 2012] [En línea]. [revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/1529/1035](http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/1529/1035)

<sup>50</sup> *Ibíd.*

actividad alternativa en el proceso de extracción. De la misma forma, el país posee ventajas comparativas para establecer plantaciones comerciales al contar con áreas de vocación forestal distribuidas en varios pisos térmicos, donde es factible el establecimiento de una amplia gama de especies gracias a las ventajas del clima, calidad de los suelos, valor de la tierra y costo de la mano de obra. Sin embargo, sólo el 0,2% de la superficie total del país corresponde a plantaciones forestales. Este porcentaje incluye tanto bosques reforestados por el Sistema Nacional Ambiental (Sina) con fines de conservación y protección, como bosques reforestados con propósitos comerciales promovidos por el Ministerio de Agricultura. La mayor parte de la madera producida en el país se destina a la industria de la madera aserrada, la cual a su vez es la más atomizada y la de menor grado de desarrollo tecnológico, seguida de la pulpa de madera con un 16% y Tableros aglomerados con un 10% de la demanda anual.<sup>51</sup>

La madera aserrada en Colombia es utilizada por compañías que generalmente la reciben con anterioridad en el bosque o las plantaciones para trabajarla en bruto de acuerdo con las especificaciones de los productos que se quieran elaborar, tales como tablas, tablones o bloques.<sup>52</sup>

La industria del aserrío presenta ciertas dificultades que afectan su capacidad productiva como son: la existencia de intermediarios entre el proceso de tala de bosques y el transformador inicial, tales como comisionistas, transportadores y distribuidores; problemas de abastecimiento, por la distancia y el difícil acceso a las zonas de extracción, así como la modernización tecnológica, que ha propiciado grandes desperdicios, baja calidad, y una situación de estancamiento de la industria nacional frente a las internacionales.<sup>53</sup>

La industria de muebles de madera está conformada en su mayoría por pequeños talleres con carácter semi-industrial o artesanal. Las capitales de fabricación de muebles -Bogotá, Medellín, Cali, Popayán- están lejos de los principales centros de producción de materias primas -Llanos, Amazonía y Pacífico lo que tiene consecuencias importantes sobre los costos de producción. La estructura de costos del subsector de muebles refleja la utilización de mano de obra no calificada con bajos salarios y baja productividad. Los bajos porcentajes dedicados

---

<sup>51</sup> Ibídem.

<sup>52</sup> Ibídem.

<sup>53</sup> Ibídem.

a energía y depreciación señalan también la baja mecanización de la producción y la poca reconversión tecnológica en el sector.<sup>54</sup>

Por el anterior análisis del sector madera y muebles en Colombia, se puede afirmar que a el sector le hace falta dinamizar las actividades de sus agentes para lograr ser uno de los mejores sectores de la industria manufacturera del país. De igual forma, la falta de regulaciones claras y definidas en materia de la explotación de plantaciones forestales y bosques naturales ha causado gran atraso en toda la cadena, debido a que al no tener controles estatales estas actividades se realizan de forma artesanal, afectando al medio ambiente, a la calidad de la madera en rollo, y las deficiencias en los centros de acopio y sistemas de transporte, genera deterioro de la competitividad nacional frente a estándares internacionales.<sup>55</sup>

De igual forma se identifican algunas fortalezas del sector que son decisorias para lograr un mejor posicionamiento de éste en la industria nacional, como la posición geográfica estratégica para establecer relaciones comerciales con empresas internacionales, las altas perspectivas de crecimiento del sector a nivel mundial, diversidad de climas y aptitud de los suelos para realizar plantaciones forestales, así como el mejoramiento de la productividad de toda la cadena a través de formación del capital humano, innovación y desarrollo tecnológico.<sup>56</sup>

De acuerdo con un estudio realizado por la embajada de España<sup>57</sup>, el sector de muebles presenta las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas del sector:

Recursos: Hay recursos que pueden explotarse bajo las reglamentaciones de protección del medio ambiente.

Condiciones naturales: Existen regiones que por las condiciones climáticas, son aptas para utilizarse en proyectos de reforestación con diversas especies, que técnicamente cultivadas y explotadas, pueden ser fuente permanente de abastecimiento para las industria derivadas.

---

<sup>54</sup> Ibídem.

<sup>55</sup> Ibídem.

<sup>56</sup> Ibídem.

<sup>57</sup> El sector Muebles y Decoración en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá [En línea]. [Citado el 20 enero de 2012]. Disponible en internet: [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)

Mayor competitividad, en la mano de obra especializada que se ha venido desarrollando en el sector, lo que hace más favorable conquistar nuevos mercados externos y proteger el interno.

La reactivación del sector de la construcción y el comportamiento favorable de la tasa de cambio con respecto al dólar.

Debilidades del sector:

Agotamiento de especies: El mercado de materias primas, la explotación indiscriminada y descontrolada de los bosques, han producido el agotamiento de muchas especies sin contar con programas efectivos de reforestación.

Para muchos usos se están utilizando sustitutos más durables y más económicos.

No se ha creado la cadena productiva que estimularía la reforestación y que daría excelentes resultados.

Dentro del mercado de muebles existen una serie de ventajas relacionadas con las certificaciones de calidad, en temas de procesos y ambientales, que se podrían tener en cuenta para las estrategias de posicionamiento y reconocimiento, aunque estas certificaciones en Colombia no son obligatorias. Las exigencias del mercado, han tomado un giro tal, que hace que el cliente exija certificados de calidad, pues de esta forma, garantiza que el producto, cumple con los requisitos estandarizados por el mercado internacional, lo cual se convierte en un valor agregado en el extranjero. Estos certificados, se han convertido en garantía de competitividad, no sólo a nivel interno, sino también a nivel internacional, y Colombia no es un escenario que resulte ajeno a dicha evolución. Por el contrario, los empresarios buscan este tipo de certificaciones, con el fin de lograr un mayor nivel competitivo y por ende, un mayor flujo de ventas. Por otra parte encontramos la certificación voluntaria. La certificación forestal voluntaria, es el proceso por medio del cual el desempeño de las operaciones forestales es evaluado con base en el grupo de estándares determinado por el Consejo de Manejo Forestal, Forest Stewardship Council – FSC. Así mismo, los principios y criterios del FSC para el manejo forestal, sirven de base para el desarrollo de dichos estándares para cada región.<sup>58</sup>

Existen dos tipos de certificación que otorga el FSC:

---

<sup>58</sup> Ibídem.

- Certificación de Unidad de Manejo Forestal - UMF: mediante ésta se evalúa el plan de manejo, todas las actividades que están relacionadas con el aprovechamiento forestal desde las técnicas empleadas hasta las relaciones laborales (empresa - trabajador) y la legalidad de las operaciones forestales y de la tenencia de la tierra.<sup>59</sup>
- Certificación de la Cadena de Custodia - CoC: Es un proceso que permite identificar a través de la cadena de mercado que un producto maderable o no maderable, es parcial o totalmente elaborado con materia prima proveniente de un bosque, UMF certificado. La cadena de custodia es el proceso por el que la fuente de un producto es verificada. Para que los productos provenientes de fuentes certificadas sean elegibles para portar la Marca Registrada del FSC, la madera tiene que ser seguida desde el bosque y a través de todos los pasos del proceso de producción hasta su llegada al usuario final. Solo cuando este seguimiento ha sido verificado de manera independiente, el producto es elegible para portar la marca registrada del FSC.

El certificarse puede costar entre 0.5 y 1.0 dólares por metro cúbico de producto del bosque, lo que en términos de producto final significa un 1%. Resulta por lo tanto, demasiado costoso, certificar áreas cuya extensión sea de 10 ó 20 hectáreas, situación que se presenta en Colombia. Sin embargo, este tipo de certificación, tampoco resulta obligatoria en territorio colombiano”<sup>60</sup>.

#### **4.1.2 Muebles la Rueca Suiza**

##### Historia

Muebles La Rueca Suiza inició con una idea de sus fundadores Carlos Julio Montero y Luz Marina Parada en formar su propia empresa e independizarse de su trabajo, en aquel entonces en una empresa muy importante y bandera del sector de muebles suizos en Bogotá.

Contando sus ahorros y en busca de un sueño y un futuro mejor para sus hijos, iniciaron y fundaron la empresa Muebles La Rueca Suiza S.A. en 1983 inicialmente para la fabricación de lámparas de demás artículos de decoración.

---

<sup>59</sup> Ibídem.

<sup>60</sup> Ibídem.

Tras un inicio arduo y laborioso, con un total de tres colaboradores, en el principio; poco a poco fueron creciendo su fábrica y ampliando el portafolio de productos, hasta tener una amplia gama de productos para los hogares colombianos.

Actualmente la empresa tiene 29 años, su punto de venta y fabrica ubicado en la Cra 92 No 147 – 32 y cuenta con un total de 25 empleados. A lo largo de todo este tiempo ha tenido almacenes en Cota, Chía y la Calle 127, pero los volúmenes de venta no han permitido su continuidad.

Muebles La rueda Suiza se ha caracterizado en los últimos 10 años en volcar su estrategia comercial hacia las ferias que se organizan en Colombia sobre muebles y decoración. Por más de 10 años consecutivos ha sido participe en la mayor feria de Colombia, como lo es LA FERIA DEL HOGAR; ha participado en los últimos tres años en la feria EXPOFAMILIA organizada por DAVIVIENDA y en diferentes Centros comerciales del país, como el caso de SALITRE PLAZA, GRAN ESTACION, EL TESORO y PLAZA DE LA AMERICAS. Esto le ha permitido tener un mediano reconocimiento de su marca. Adicionalmente, ha logrado establecer acuerdos comerciales con restaurantes, fuerzas militares y oficinas para la adecuación y asesoría de los espacios.

En la actualidad la empresa viene afrontando un proceso de transición de generación, en el cual los hijos de los dos fundadores han iniciado desde hace aproximadamente tres años a liderar la empresa y con ello, incursionar en nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

Dentro de los productos más representativos que maneja la empresa se encuentran

Muebles para alcobas: 30 referencias de camas, 6 referencias de mesas de noche, accesorios para habitación (escritorios, baúles, arcones, solterones, cunas, cambia bebes, entre otros).

Muebles para comedor: 15 referencias de sillas, mesas de centro y alacenas de diferentes referencias y tamaños.

Muebles para sala: 2 estilos de salas que predominan (brazos abullonados y brazos en madera), 20 referencias de mesa de centro y auxiliar, muebles auxiliares (paragüeros, consolas macizas y pata reina Ana, muebles para equipos de sonido, carro bares, bares y revisteros).

Lámparas y accesorios: Lámparas auxiliares de comedor, salas, alcobas; lámparas con brisero y caperuza en papel pergamino; accesorios como repisas para cocina, baños y atriles.

Otros: Además de fabricar cualquier producto que se pueda realizar con madera; Muebles La Rueda Suiza, distribuye productos complementarios en su almacén. Por lo tanto tiene alianzas con productores de colchones, cortinas, tapetes, obras de arte, entre otros.

### Misión

En MUEBLES LA RUECA SUIZA, nos distinguimos por la integridad de nuestra gente; los clientes son la razón de ser de nuestro trabajo, por eso nos comprometemos a entregar productos de alta calidad, mediante un proceso de mejoramiento continuo, donde la planeación y la creatividad nos involucra a todos en la organización, con el fin de seguir siendo la mejor empresa de muebles suizos.

### Visión

MUEBLES LA RUECA SUIZA, será la empresa que se consolide como líder en el mercado colombiano y latinoamericano, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente mediante la actualización constante del diseño y producción de sus productos.



*Salas  
Comedores  
Alcobas  
Y mucho  
mas...*



[mueblesruecasuiza@hotmail.com](mailto:mueblesruecasuiza@hotmail.com)



**MUEBLES  
LA RUECA SUIZA**

En Muebles la Rueda Suiza somos especialistas en muebles para el hogar. Contamos con una experiencia de más de 30 años en el sector. La atención personalizada es nuestro objetivo fundamental, adaptándonos a sus necesidades y gustos. Le ofrecemos una variada gama de productos, estilos, proyectos de decoración e interiorismo adaptados a sus necesidades y soluciones para cada proyecto.



**Cra 92 # 147-32  
Frente al Centro Comercial  
"La Campiña"  
Tel : 6815554 - 5381250**



## **5. METODOLOGIA**

### **5.1 Tipo de investigación**

Según el objeto de estudio es una investigación aplicada donde se utilizaron los conocimientos adquiridos durante la especialización en Gerencia Estratégica para aplicarlos en la práctica con el fin de beneficiar a Muebles La Rueda Suiza.

### **5.2 Población y muestra**

Para la realización del presente trabajo se contactaron al 100% de los directivos de Muebles La Rueda Suiza, y participaron todos los funcionarios, es decir se trabajó con el universo. Sin embargo, en la ejecución del análisis de la competencia se realizó un muestreo de las empresas más representativas en el mercado y las más cercanas para realizar un comparativo en diferentes atributos.

### **5.3 Recolección de información**

En el presente estudio se utilizaron dos tipos de fuentes de recolección de datos, las fuentes primarias y secundarias, como fuente primaria se obtuvo información directamente de los directivos de Muebles La Rueda Suiza y otros funcionarios por medio de entrevistas y cuestionarios de trabajo.

Como fuente secundaria se utilizaron fuentes electrónicas para buscar información del sector de Muebles, como el DANE, BPR-Benchmarking, libros especializados en estrategia, gestión por procesos, administración, entre otros, para así orientar a los directivos en la definición de la estrategia para su empresa.

Para la elaboración del estudio también se utilizaron las fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas, universidades y documentos de los directivos de Muebles La Rueda Suiza.

#### 5.4 Procesamiento y análisis de la información

En el proceso de obtención de la información durante el desarrollo del trabajo se realizaron reuniones personales con los directivos, quienes cuentan con la información detallada del personal, ventas y características generales de la empresa. Igualmente se revisó información del sector con el fin de tener una visión más global y clara de los aspectos internos y externos de Mueble La Rueda Suiza.

Una vez realizadas las reuniones con los directivos y contar con la información del sector se realizaron una serie de análisis internos, externos mediante matrices, y se creó una lista de las variables enmarcadas en el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), luego de una depuración se procesaron mediante la herramienta llamada Mic Mac. Este es un programa prospectivo, para análisis estructural donde se conoce la relación entre variables, este programa fue desarrollado por el francés Goethe.

#### 5.5 Desarrollo

A continuación se presenta el paso a paso del presente estudio:

##### Sensibilización del Proyecto

A partir de una reunión inicial con los directivos de Muebles La Rueda Suiza se ilustró a grandes rasgos lo que se buscaba con el proyecto, los recursos requeridos y las implicaciones para cada uno de los miembros. A partir de esta reunión inicial se elaboró un plan de trabajo propuesto para tener un guía de desarrollo.

##### Taller "que se busca"

A cada uno de los miembros de la familia de la empresa, se le realizó un cuestionario de manera personalizada con el fin de establecer la esencia de la empresa, lo que busca cada integrante y lo que quiere en el futuro. A partir de esta información, se estructuró la propuesta de misión, visión y valores; los cuales posteriormente fueron validados por el equipo de trabajo.

##### Reunión con los colaboradores

Se realizó una breve reunión de 60 minutos con todo el personal con el fin de que conocieran el desarrollo del proyecto y presentarles los resultados del taller "que

se busca". Se desarrollaron afiches con la información de este taller, los cuales fueron distribuidos por toda la empresa.

#### Taller MEFI

Con el grupo inicial se establecieron 3 sesiones grupales en las cuales se evidenciaron las fortalezas y debilidades que Muebles La Rueca Suiza tenía.

#### Taller MEFE

Con el grupo inicial se establecieron 2 sesiones grupales en las cuales se evidenciaron las oportunidades y amenazas que Muebles La Rueca Suiza tenía.

#### Taller Matriz de Perfil Competitivo

Con el grupo inicial se establecieron 3 sesiones grupales en las cuales se determinaron los principales competidores que tiene la empresa, los factores críticos de éxito que tiene el negocio de producción y comercialización de muebles, para posteriormente establecer la posición de Muebles La Rueca Suiza respecto al mercado.

#### Taller FODA

De acuerdo a la información previamente recolectada, se realizó la matriz FODA que buscó consolidar y validar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Inicialmente se identificaron 44 ítems, los cuales quedaron en 26 de acuerdo a la unificación y depuración.

#### Mic Mac

En 5 sesiones de 2 a 6 horas se realizó la matriz para el programa Mic Mac que buscaba determinar la incidencia y la dependencia de cada una de las 26 variables respecto a cada una de las mismas variables. Al finalizar la matriz, se modeló con el fin de identificar las de mayores puntajes, las cuales fueron la materia prima para la siguiente tarea.

#### La Gran Estrategia

De acuerdo a los resultados del Mic Mac, se determinó el enfoque de la estrategia a implementar de acuerdo a las variables ubicadas en el cuadrante superior derecho.

## Mapa Estratégico

Se desarrolló una sesión de 4 horas en la que se definió mediante un gráfico el mapa de la estrategia.

## BSC

En tres sesiones grupales se definieron los indicadores de seguimiento para cada uno de los objetivos estratégicos.

## Iniciativas Estratégicas

Se desarrolló un día de trabajo completo para definir los proyectos a desarrollar en los próximos tres años de la empresa de acuerdo a su impacto. Así mismo, se hizo un estimado del costo de cada uno de los proyectos de manera general y no detallada.

## Taller de Verificación

Se realizó la entrega del formato Fichas de Iniciativas, que busca poder hacer un seguimiento detallado de cada uno de los proyectos o iniciativas, así mismo con el fin de establecer acciones preventivas y no correctivas. Adicionalmente, se informó sobre las recomendaciones finales para la empresa.

A continuación se presentan los entregables que se generaron en el desarrollo del estudio, iniciando con la definición de la misión, visión y valores, seguido por las matrices MEFI, MEFE, MPC y DOFA

### **Misión**

Rediseñar ambientes con madera y otros elementos, para brindar satisfacción, calidez y status a los espacios de nuestros clientes.

### **Visión**

Para el año 2015, Muebles La Rueda Suiza será reconocida por sus clientes por su portfolio de productos y servicios, logrando que su marca sea reconocida en el mercado de Bogotá, soportada en su calidad, cumplimiento y diseños exclusivos.

### **Valores Corporativos**

#### *Calidad*

Mejores materiales, mejores talentos, cumplimiento y un trabajo bien hecho.

#### *Honestidad*

Nos comprometemos en lo que podemos cumplir.

#### *Creatividad*

Nuevas formas de hacer las cosas, nuevos negocios y nuevos usos de nuestros productos.

#### *Responsabilidad*

Con nuestro personal, nuestros clientes y el medio ambiente

## Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

VALOR	CLASIFICACION	PODERADO
-------	---------------	----------

### FORTALEZAS INTERNAS

Calidad de sus productos	0,18	4	0,72
Existe baja rotación de personal de acuerdo a la media del sector	0,1	3	0,3
Trayectoria de más de 35 años en el mercado de muebles suizos	0,12	4	0,48
Las decisiones se toman en un periodo de tiempo eficiente	0,06	3	0,18
Eficiente enfoque en costos en las maderas	0,09	3	0,27

### DEBILIDADES

Decrecimiento en ventas en los últimos 3 años	0,15	1	0,15
Poco uso de la tecnología a todo nivel	0,07	1	0,07
Información financiera deficiente	0,07	1	0,07
No tienen una identidad de marca	0,06	2	0,12
Clima organización - sentido de pertenencia	0,07	1	0,07
No tienen proceso definidos	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,49</b>

Valor: 0.0 sin importancia, 1.0 muy importante

Clasificación: 1 representa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor, 4 una fortaleza mayor

La ponderación del resultado da un total de 2.49 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejoras para reducir las debilidades, tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

#### Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

VALOR	CLASIFICACION	PODERADO
-------	---------------	----------

#### OPORTUNIDADES

Aprobación del TLC con USA	0,12	2	0,24
Crecimiento del sector de la construcción	0,16	3	0,48
Materias primas importadas más económicas	0,05	3	0,15
Facilidades de financiamiento	0,06	3	0,18
Buenos índices económicos en otras ciudades de Colombia	0,1	2	0,2

#### AMENAZAS

Cambio de preferencias de los clientes, por muebles modernos	0,18	3	0,54
Aumento de concientización ambiental	0,18	1	0,18
Restricción del uso de materia prima -madera	0,1	1	0,1
Crisis Externa puede impactar a Colombia	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,22</b>

Valor: 0.0 sin importancia, 1.0 muy importante

Clasificación: 1 representa una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor, 4 una oportunidad mayor

El resultado de esta matriz 2.22 nos da una idea del factor externo y no es tan favorable ya es menor a 2.50 lo cual quiere decir que las amenazas están presentes y no permiten concentrarse en las oportunidades para explotarlas lo más posible y lograr que Muebles La Rueda Suiza se encuentre en un buen lugar en el mercado.

### Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

MUEBLES      Muebles      CASA RUECA      EL MUEBLE  
 RUECA SUIZA    Modernos \*    SUIZA            SUIZO            OTROS

V/R	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje
-----	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

#### FACTORES DE ÉXITO

Calidad de los productos	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Asesoramiento en Venta	0,25	2	0,5	4	1	3	0,75	3	0,75	1	0,25
Mercadeo	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3	3	0,45	1	0,15
Trayectoria de la marca	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6	1	0,15
Diseño y Exclusividad	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6	1	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2,75</b>	<b>3,1</b>	<b>3</b>	<b>3,3</b>	<b>3</b>	<b>3,3</b>	<b>1,6</b>			

\* Generalizado en empresas (Tugo, Oben, Bima, etc.)

Esta matriz es una herramienta de análisis que permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de Muebles La Rueda Suiza con respecto con sus principales



competidores sobre factores que se consideran como claves para el éxito de la industria de muebles.

Basándose en la valoración de los factores clave de éxito de la industria en la que se desenvuelve Muebles La Rueda Suiza y el grado de debilidad y fortaleza no se muestra como el competidor más fuerte de la industria, pero tampoco el más débil, tiene mucho que mejorar.

Una vez realizadas y analizadas las matrices MEFI, MEFE y MPC, se realizó la matriz DOFA, inicialmente surgieron 44 variables y luego se fueron depurando, uniendo y eliminando para llegar a la siguiente matriz, en la que se clasificaron por las 4 perspectivas de Balanced Score Card (Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento)

#### Matriz DOFA – Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenaza

Inicialmente fueron 44 las variables que la gerencia de Muebles La Rueda Suiza planteó, las cuales se clasificaron como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y también se clasificaron por las cuatro perspectivas del BSC.

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Financiera	Bajo nivel de endeudamiento	Facilidades de financiamiento	Difícil acceso a financiación	
	Facilidades de pago a los proveedores		Se mezclan las finanzas familiares con las finanzas de la empresa	
			No se cuenta con información financiera oportunamente	
			No se ha establecido los salarios para los propietarios	
			No hay control de los costos de la materia prima	
			No se reciben tarjetas de crédito	

Clientes	Reconocimiento en el mercado por trayectoria de 30 años	Introducción en nuevo mercados como institucionales (Ej. Cadenas de comidas)	No se tiene una página web	Cambio de preferencias de los clientes, por muebles modernos
	Diseños exclusivos y personalizados	Crecimiento del sector de la construcción	Sólo se tiene un punto de venta	Aumento de competidores en el nicho
	Participación en ferias especializadas	Mejora en las condiciones económicas en otras ciudades principales del país	El nombre de la empresa no es diferenciador y se confunde con el nombre de la competencia	Aumento de concientización ambiental
	Alianza con empresas de colchones y cortinas, para ofrecer un servicio más completo		Control de los inventarios es deficiente (materia prima, en producción y producto terminado)	Entrada de competidores a bajos precios con el TLC con EEUU
			Los precios son altos	
Procesos	Alta calidad de los productos	Importaciones de materia prima con precios bajos	Deficiencia de una estructura organizacional, definida (manuales de funciones)	Crecimiento de certificaciones medio ambientales
	Los procesos core no son subcontratados		No se tienen procedimientos establecidos (Ej. Presupuesto) ni formatos asociados	Restricción del uso de materia prima -madera
	Fácil control de los procesos (por ser una empresa pequeña)		Maquinaria obsoleta	-
			Falta de indicadores de gestión	
Aprendizaje	Personal con alta experiencia	Nuevos software de simulación para decoración	No existe un plan de sucesión	
	Nueva generación en la dirección de la empresa, orientada al cambio		Baja implementación de tecnología	
			Las competencias gerenciales son bajas en la dirección de la empresa	
			Las competencias comerciales son bajas	
			Bajo sentido de pertenencia por parte de los empleados	
			Falta de tecnología en el producto	

Después de un proceso de depuración y fusión de las 44 variables quedaron 26 variables que se presentan en el siguiente cuadro.

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Financiera	El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo	Facilidades de financiamiento en Colombia	Decrecimiento en ventas en los últimos tres años	Crisis externas pueden golpear la economía colombiana
	Se tienen acuerdos especiales y descuentos con proveedores		No se cuenta con información financiera oportunamente	
Clientes	Reconocimiento en el mercado por trayectoria de 30 años	Crecimiento del sector de la construcción	No se tiene una página web	Cambio de preferencias de los clientes, por muebles modernos
	Flexibilidad y ajustes a diseños que quieren los clientes	Mejora en las condiciones económicas en otras ciudades principales del país	Sólo se tiene un punto de venta	Aumento de concientización ambiental
			El nombre de la empresa no es diferenciador y se confunde con el nombre de la competencia	
Procesos	Alta calidad de los productos - Garantía	Importaciones de materia prima con precios bajos	Deficiencia de una estructura organizacional, definida (manuales de funciones)	Crecimiento de certificaciones medio ambientales
	Planta de producción propia		Maquinaria obsoleta	Restricción del uso de materia prima -madera
Aprendizaje	Personal con alta experiencia	Alianzas con centros de educación para prácticas en la empresa de los estudiantes	No existe un plan de sucesión	
			Bajo sentido de pertenencia por parte de los empleados	

Se utilizó el programa Mic Mac, que tiene como fin mostrar las principales variables influyentes y dependientes a partir de las variables tanto internas como externas que describimos en el DOFA. Estas variables se recopilaron a través de conversaciones y reuniones con los directivos de Muebles La Rueda Suiza, quienes son los principales actores del presente estudio.

## LISTA DE VARIABLES

- El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo (Endeudamie)
- Se tienen acuerdos especiales y descuentos con proveedores (Proveedore)
- Reconocimiento en el mercado por trayectoria de 30 años (Reconocimi)
- Flexibilidad y ajustes a diseños que quieren los clientes (Diseño)
- Alta calidad de los productos - Garantía (Calidad)
- Planta de producción propia (Planta)
- Personal con alta experiencia (Experienci)
- Facilidades de financiamiento en Colombia (Financiami)
- Incursión Nuevo nicho en el crecimiento del sector de la construcción (Construcci)
- Mejora en las condiciones económicas en otras ciudades principales del país (Mejor país)
- Importaciones de materia prima con precios bajos (Importacio)
- Alianzas con centros de educación para prácticas en la empresa de los estudiantes (Alianzas)
- Decrecimiento en ventas en los últimos tres años (Decrecimie)
- No se cuenta con información financiera oportunamente (Inf Financ)
- No se tiene una página web (tecnología) (Tecnología)
- Sólo se tiene un punto de venta (Pto venta)
- El nombre de la empresa no es diferenciador y se confunde con el nombre de la competencia (Marca)
- Deficiencia de una estructura organizacional, definida (manuales de funciones) (Man funcio)
- Maquinaria obsoleta (Maquinaria)
- No existe un plan de sucesión (Sucesión)
- Bajo sentido de pertenencia por parte de los empleados (Pertenenci)
- Crisis externas pueden golpear la economía colombiana (Crisis)
- Cambio de preferencias de los clientes, por muebles modernos (Preferenci)
- Aumento de concientización ambiental (Conciencia)

- Crecimiento de certificaciones medio ambientales (Certificac)
- Restricción del uso de materia prima -madera (Restricció)

El análisis estructural consiste en relacionar las variables en un cuadro de doble entrada o matriz de relaciones directas. Por cada pareja de variables, se debe preguntar: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable a y la variable b? si es que no tiene influencia (0), si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3), o potencial (P), sin embargo la última opción no se utilizó para efectos de este estudio.

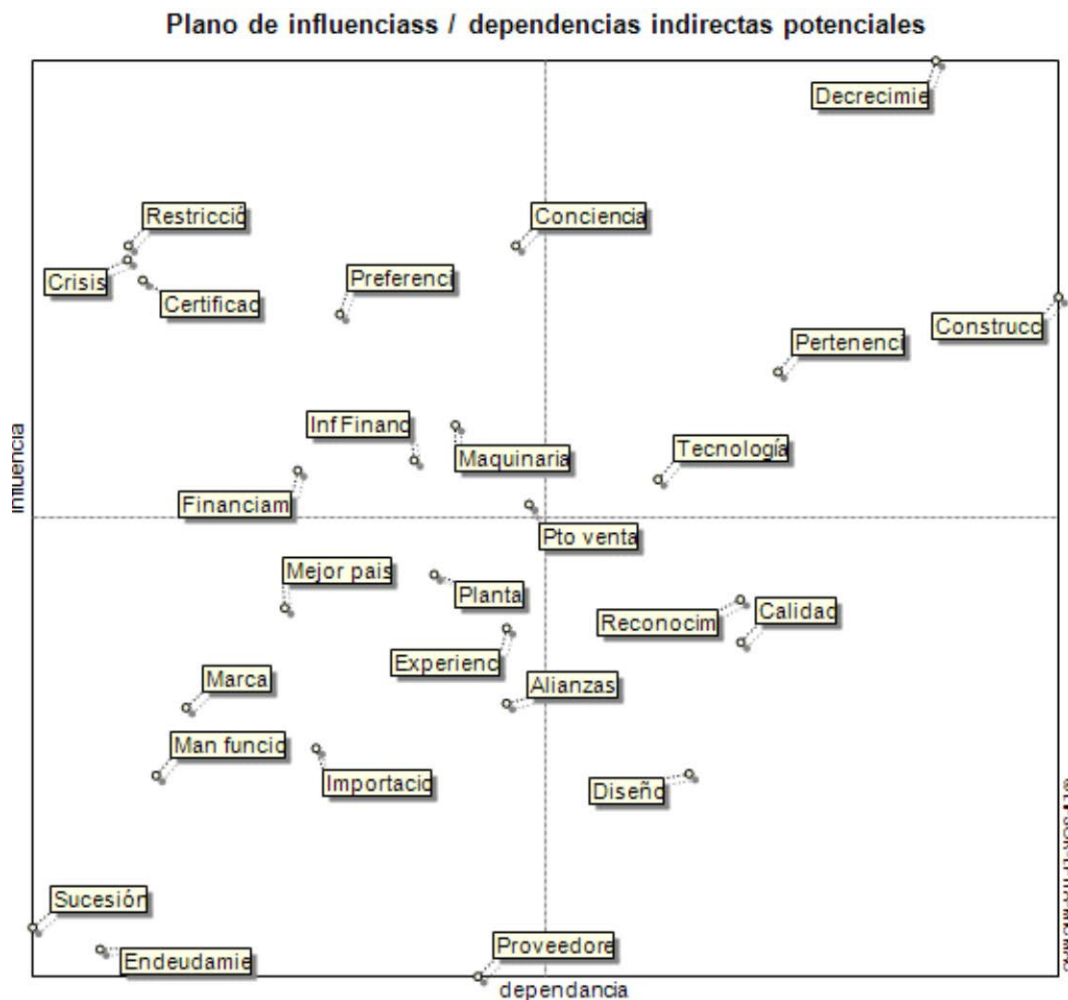
### Matriz de Influencias Directas (MID)

	1 : Endeudamie	2 : Proveedore	3 : Reconocimi	4 : Diseño	5 : Calidad	6 : Planta	7 : Experienci	8 : Financiami	9 : Construcci	10 : Mejor pais	11 : Importacio	12 : Alianzas	13 : Decrecimie	14 : Inf Financ	15 : Tecnología	16 : Pto venta	17 : Marca	18 : Man funcio	19 : Maquinaria	20 : Sucesión	21 : Pertenenci	22 : Crisis	23 : Preferenci	24 : Conciencia	25 : Certificac	26 : Restricció
1 : Endeudamie	0	3	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : Proveedore	1	0	0	1	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3 : Reconocimi	0	2	0	1	2	1	1	0	2	0	0	2	1	0	3	2	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0
4 : Diseño	0	0	1	0	1	2	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0
5 : Calidad	0	2	2	1	0	0	3	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	3	0	0	1	0	0
6 : Planta	0	2	3	3	2	0	1	0	2	0	0	3	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
7 : Experienci	0	0	3	3	3	1	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	0	0	0
8 : Financiami	2	1	0	0	0	2	0	0	2	2	1	0	1	3	2	3	0	1	3	0	1	0	1	1	0	0
9 : Construcci	1	2	2	2	1	2	1	3	0	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	0	2	1	1	0	0
10 : Mejor pais	0	2	0	0	0	1	0	3	3	0	0	0	1	1	2	2	0	0	1	0	1	1	0	2	0	0
11 : Importacio	0	1	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	2	0	0
12 : Alianzas	0	1	1	1	1	1	3	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	1	2	0	0
13 : Decrecimie	0	1	2	2	2	1	2	0	3	2	0	2	0	2	3	3	3	1	3	2	2	1	0	1	1	1
14 : Inf Financ	1	2	0	2	1	1	0	1	3	2	1	1	2	0	1	1	0	1	2	1	1	1	0	0	1	1
15 : Tecnología	0	0	3	1	1	0	0	1	3	0	0	1	3	3	0	1	1	0	0	2	0	1	2	0	0	0
16 : Pto venta	1	1	3	1	0	1	0	1	2	1	2	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
17 : Marca	0	1	3	1	2	0	1	0	1	0	0	1	3	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0
18 : Man funcio	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	3	2	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
19 : Maquinaria	0	0	1	2	2	1	0	1	2	1	1	2	3	0	2	2	0	1	0	0	2	0	1	2	0	0
20 : Sucesión	0	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
21 : Pertenenci	0	1	1	3	3	0	3	0	3	0	1	2	3	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	1	0	0
22 : Crisis	3	2	1	1	1	0	1	3	3	3	1	1	2	1	2	1	0	0	2	0	2	0	2	1	0	0
23 : Preferenci	0	1	2	0	1	2	0	0	3	1	2	1	3	0	2	1	0	0	1	0	3	0	0	2	2	1
24 : Conciencia	0	0	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	3	3
25 : Certificac	0	0	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3
26 : Restricció	0	0	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	3	3	0

© LPSOR-EPTA-MCMAC

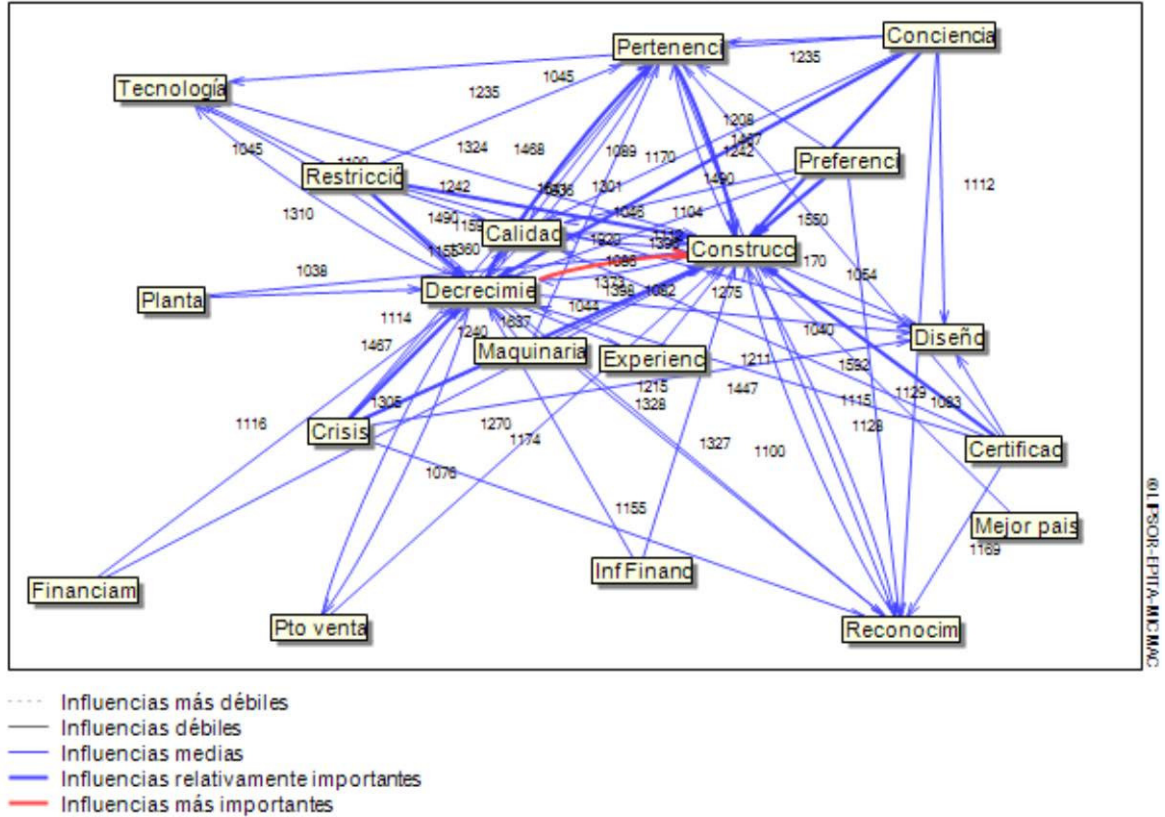
Se debe incluir esta matriz con las relaciones entre variables en el programa Mic Mac, el cual arrojará una serie de gráficos donde se pueden identificar las

variables clave. El programa eleva en potencias las calificaciones de la relación entre variables y genera una clasificación indirecta, que permite visualizar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y que la clasificación directa no era evidente.



De acuerdo con el plano, las variables clave, con mayor influencia y dependencia, con carácter estratégico, son las que se encuentran en el cuadrante superior derecho. Actuar sobre estas variables conlleva efectos de evolución en el resto y es lo que le confiere el nombre variable estratégica.

Gráfico de influencias indirectas potenciales



Las variables con influencia más importante son decrecimiento en ventas y el ingreso al sector de la construcción. Que son coherentes con las variables ubicadas en el cuadrante superior derecho. Es decir sobre estas variables se va a enfocar la estrategia.

De acuerdo al anterior, Muebles La Rueda Suiza se va a enfocar en una estrategia de crecimiento, en desarrollo de mercados, lo cual implica profundización de ventas y ofrecer los productos en un mercado nuevo (construcción).

Se tomaron las cuatro (4) variables del cuadrante superior derecho del plano de influencias y dependencias para crear el mapa estratégico y formular los objetivos estratégicos. Finalmente se formularon nueve (9) objetivos con un horizonte al 2015 distribuidos en las cuatro perspectivas de BSC, es decir, estos objetivos están enfocados en los bienes intangibles, en los procesos del negocio, en los clientes y en los dueños de Muebles La Rueda Suiza.

Perspectiva Financiera

- Crecimiento en ventas
- Ingresos adicionales por profundización de clientes
- Ingresos adicionales por foco de nuevos negocios nacionales e internacionales

#### Perspectiva Clientes

- Incursionar en el sector de la construcción
- Mejorar posicionamiento de marca sustentado en la excelencia del producto

#### Perspectiva Procesos Internos

- Desarrollar y consolidar las áreas funcionales y procesos
- Afianzar el compromiso con el medio ambiente

#### Perspectiva Aprendizaje y conocimiento

- Fortalecer el sentido de pertenencia del equipo de trabajo
- Fortalecer Tecnología de información

Adicionalmente a estos objetivos se encuentran los indicadores, meta y responsable que lo permiten medir. Para cada objetivo se asoció un indicador, métrica, meta, responsable y frecuencia de medición (Balanced Score Card).

Y finalmente se establecieron doce (12) iniciativas estratégicas por medio de las cuales se cumplirán los objetivos planteados.

- Construcción de la Página Web (informativa)
- Contratación de personal de ventas con enfoque construcción
- Estructurar un Plan comercial (Visitas)
- Abrir un nuevo punto de venta
- Remuneración variable
- Certificación de norma ISO 9001
- Plan de marketing para medios orientado a Ferias
- Realizar Evento de los 30 años
- Creación del cargo del Gerente/coordinador de Recursos Humanos
- Certificación ISO 14000
- Sistematización de procesos misionales
- Implementación CRM



## 6. RESULTADOS DE ESTUDIO

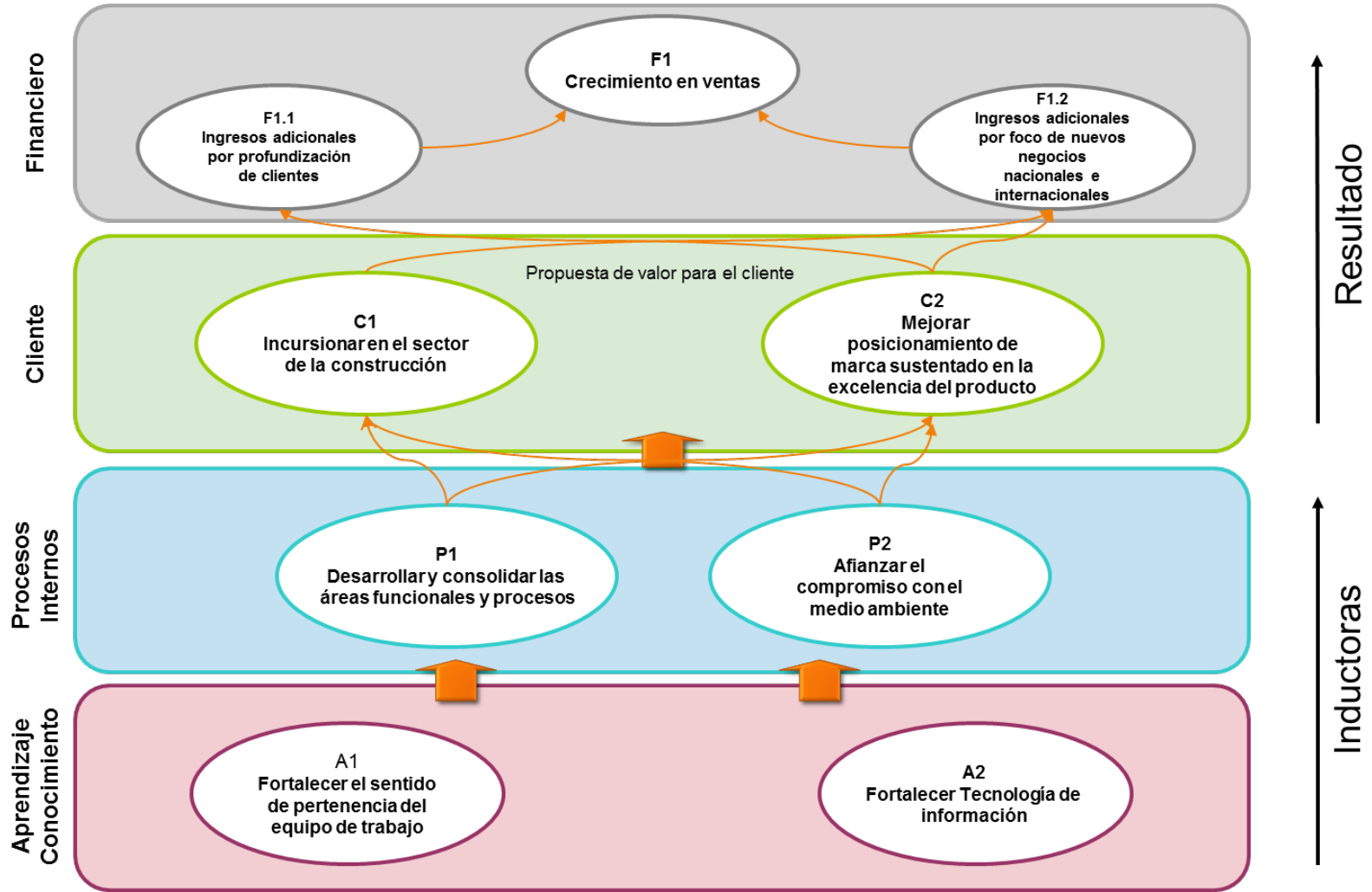
Como se describió en el anterior punto, para Muebles La Rueca Suiza se definió el mapa estratégico, con los objetivos estratégicos por perspectiva, se diseñó el balanced score card con los indicadores, metas y responsables para lograr medir el avance de estos objetivos estratégicos. Igualmente se creó una matriz con las iniciativas estratégicas o proyectos que se deberán realizar para lograr los objetivos.

Adicionalmente se planteó la cadena de valor de Muebles La Rueca Suiza y el organigrama, con los recursos planeados.

### Mapa estratégico

En el Mapa Estratégico se localizan los nueve objetivos estratégicos, los cuales se encuentran unidos bajo una flecha que representa la relación de causa efecto. Como se observa en el mapa, los objetivos que están en la parte inferior influyen en la consecución de los objetivos que se encuentran más arriba, esto se debe a la relación de causa y efecto, ya que la empresa al contar con personal interno satisfecho y con una tecnología adecuada para soportar la operación, logrará mejores resultados en la ejecución de los procesos, siendo más eficiente, reduciendo desperdicios y contribuyendo con el medio ambiente, Ahora bien, si Muebles La Rueca Suiza ya se encuentra internamente organizada, estará dispuesta y preparada para ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes que establezca como objetivo; así se podrán cumplir con los objetivos propuestos en la perspectiva de Clientes. Y finalmente si se logra satisfacer a los clientes y cumplir con las expectativas, se verán los resultados financieros para la compañía y por ende para los fundadores/dueños (accionista).

Mapa estratégico



El Balanced Score Card es la materialización del mapa estratégico, donde se aterrizan los objetivos en indicadores, para que sean medibles. Para Muebles La Rueca Suiza se definieron quince (15) indicadores repartidos en los nueve (9) objetivos. Para la perspectiva financiera, los cuatro (4) indicadores, están relacionados con los ingresos/ventas. Los indicadores de la perspectiva de clientes están enfocados en resultados de alianzas con constructoras y la calificación de posicionamiento. En la perspectiva de procesos internos hay indicadores para medir el avance de documentación de procesos, las devoluciones por productos defectuosos, los proveedores certificados y la disminución en el nivel de desperdicios; para este último aún no existen datos de medición para tomarlo como punto de comparación, por lo que para el primer año se debe definir este valor y la forma de medición. La rotación, los resultados de la encuesta del clima organizacional y los procesos sistematizados, son los indicadores para la perspectiva de Aprendizaje y conocimiento.

En la siguiente página se pueden visualizar los indicadores, con su métrica, meta por año, responsable y la frecuencia de medición por cada objetivo estratégico.

Para los indicadores de posicionamiento y clima organizacional se requiere que en el primer año se realice la primera medición, como base, y con base en esto se puedan calcular los indicadores para los siguientes años.

## Balanced Score Card

Persp	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Responsable	Medición
Financiera	Crecimiento en ventas	% de crecimiento en ventas	( Ventas Año 2013 - Ventas Año 2012) / Ventas Año 2012	3.5%	7%	15%	Gerente comercial	Mensual
	Ingresos adicionales por profundización de clientes	% Valor de ingresos por clientes	( Ventas recompra Año 2013 - Ventas recompra Año 2012) / Ventas recompra Año 2012	3% anual	5%	7%	Gerente comercial	Mensual
	Ingresos adicionales por foco de nuevos negocios nacionales e internacionales	Aumento de negocios mayores a 45 SMLV % de ingresos por negocios nuevos	Numero de negocios mayores a 45 SMLV Participación negocios nuevos en el total de las ventas	7 20%	10 25%	15 35%	Gerente comercial	Semestral Mensual
Cliente	Incurcionar en el sector de la construcción	Número de alianzas con constructoras	Número de alianzas con constructoras	2	3	5	Gerente comercial	Semestral
		Aumento de ventas por alianza	Participación ventas construcción en el total de las ventas	0	15%	30%	Gerente comercial	Semestral
		Recompra por alianza	% total de ingresos generados por recompra	0	5%	25%	Gerente comercial	Semestral
	Mejorar posicionamiento de marca sustentado en la excelencia del producto	Aumento calificación de posicionamiento	(Calif. Posicionamiento 2014 – Calif. Posicionamiento 2013) / Calif. Posicionamiento 2013	0	5% mejoramiento	10% mejoramiento	Gerente comercial	Anual
Procesos	Desarrollar y consolidar las áreas funcionales y procesos	Número de procesos y manual de funciones documentados	% de procesos documentados / total procesos definidos	100%			Gerente de operaciones	Trimestral
		Disminución del Nivel de devoluciones	% de pedidos devueltos / total de pedidos	5%	3%	3%	Gerente de operaciones	Mensual
	Afianzar el compromiso con el medio ambiente	Reducción del Nivel de desperdicio de madera* Número de proveedores con certificación ambiental			1 proveedor	2 proveedor	Gerente de operaciones	Anual
Aprendizaje y Conocimiento	Fortalecer el sentido de pertenencia del equipo de trabajo	% de resultados de la Encuesta de clima organizacional	(Resultados Enc clima Org 2013 – Resultado Enc Clima Org 2012) / Resultado Enc Clima Org 2012	30% mejoramiento	10% mejoramiento	5% mejoramiento	Coordinador Administrativo	Semestral
		Nivel de Rotación por insatisfacción	Numero de renuncias por insatisfacción laboral	1	1	0	Coordinador Administrativo	Trimestral
	Fortalecer Tecnología de información	Procesos sistematizados	% de procesos sistematizados / total de procesos a sistematizar	10%	30%	60%	Coordinador Administrativo	Trimestral

## Iniciativas estratégicas

Persp	Objetivo	corto plazo (año 2013)				mediano plazo (año 2014)					largo plazo (año 2015)		
		Página Web (informativa)	Contratación personal de ventas con enfoque construcción	Estructurar Plan comercial (Visitas)	Abrir un nuevo punto de venta	Remuneración variable	Certificación de norma ISO 9001	Plan de marketing para medios orientado a Ferias	Evento 30 años	Creación del cargo de Recursos Humanos	Certificación ISO 14000	Sistematización del procesos misionales	Implementación CRM
Financiera	Crecimiento en ventas												
	Ingresos adicionales por profundización de clientes												
	Ingresos adicionales por foco de nuevos negocios nacionales e internacionales												
Cliente	Incursionar en el sector de la construcción												
	Mejorar posicionamiento de marca sustentado en la excelencia del producto												
Procesos	Desarrollar y consolidar las áreas funcionales y procesos												
	Afianzar el compromiso con el medio ambiente												
Aprendizaje y Conocimiento	Fortalecer el sentido de pertenencia del equipo de trabajo												
	Fortalecer Tecnología de información												

En la matriz anterior se relacionan las doce iniciativas definidas con los objetivos estratégicos. En las columnas están las iniciativas agrupadas por años y en las filas se encuentran los objetivos estratégicos. Esta matriz se diseñó con el fin de visualizar la contribución de las iniciativas a los objetivos estratégicos.



FICHA DE INICIATIVA						
Nombre Iniciativa Estrategica				Area		
1. INFORMACIÓN GENERAL						
Duración (Meses)			Responsable Iniciativa	Prioridad		
<b>Objetivo1</b>			<b>Objetivo5</b>			
<b>Objetivo2</b>			<b>Objetivo6</b>			
<b>Objetivo3</b>			<b>Objetivo7</b>			
<b>Objetivo4</b>			<b>Objetivo8</b>			
Autor				Fecha		
Aprobación				Fecha		
2. ALCANCE INICIATIVA						
<b>2.1 Descripción</b>						
<b>2.2 Actividades</b>						
	<b>Descripcion Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>% Avance</b>	
					● 100	
					● 100	
					● 100	
					● 100	
3. ESTIMACIÓN DE RECURSOS						
<b>3.1 Interesados / Involucrados</b>						
<input checked="" type="checkbox"/> Fundadores	<input type="checkbox"/> Gerencia Comercial	<input type="checkbox"/> Coordinador administrativo				
<input type="checkbox"/> Contador	<input type="checkbox"/> Gerencia de Producción	<input type="checkbox"/> Fuerza de ventas	<input type="checkbox"/> Otros			

4. ESTIMACION DE COSTOS					
			Total Planeado	Total Ejecutado	Variación
	\$	-	\$	-	↑ \$ -
	\$	-	\$	-	↑ \$ -

5. ANALISIS DE RIESGOS	
5.1 Restricciones	
Descripcion	

6. SEGUIMIENTO Y CONTROL	
6.1 Comentario del Periodo Evaluado	
Comentario	Periodo
	Enero
	Febrero
	Marzo
	Abril
	Mayo
	Junio
	Julio
	Agosto
	Septiembre
	Octubre
	Noviembre

Se diseñó un formato de seguimiento para cada uno de las iniciativas estratégicas, con el fin de poder tener un control mucho más eficiente y oportuno, que servirá para gestionar las acciones y reevaluar estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos parcialmente.

Esta ficha de iniciativa tiene seis secciones, 1) información general, que alinea la iniciativa con los objetivos estratégicos; 2) Descripción general de la iniciativa y el detalle de las actividades a realizar; 3) Asignación de recursos; 4) Estimación de los costos que se incurrirán para el desarrollo del proyecto; 5) Descripción de riesgos que se puedan presentar en la ejecución del proyecto y 6) Comentarios relevantes en el seguimiento.

Las doce (12) iniciativas estratégicas definidas en conjunto con la dirección de Muebles La Rueda Suiza se documentarán en esta ficha de iniciativa.

# Cadena de valor





La cadena de valor de Muebles La Rueda Suiza se diseñó bajo la metodología de Michael Porter que permite visualizar los procesos de una organización, con el fin de crear valor al cliente.

La cadena de valor está compuesta por 3 grupos, el primero enmarca los procesos relacionados con la dirección y planeación de la organización, el segundo está relacionado con los procesos misionales o core del negocio, que tienen relación directa con la producción y comercialización del producto, y finalmente está los procesos de apoyo, que soportan la organización para lograr la producción y venta del producto.

Es importante la cadena de valor para identificar cada paso y poder crear valor en cada uno de estos, tanto en procesos misionales como de apoyo, todo guiado por las directrices de la Dirección y un plan estratégico, como se está diseñando en el presente trabajo.

Con el fin de conocer y entender el negocio en que se encuentra Muebles La Rueda Suiza resulta crítico el detallar y analizar cada uno de los eslabones de la cadena de valor de los procesos core.

#### Entrada

La materia prima, entendiéndose como la madera, establece una variable de alto impacto dentro de todo el negocio; considerando que puede llegar a representar alrededor del 60% de los costos directos de los productos que fabrica la empresa. Así mismo, el proceso de compra define la calidad del producto final, el flujo de caja y también el nivel final de desperdicio. El proceso debe ser manejado por una persona con alta experiencia, buen poder de negociación y con la visión de establecer relaciones a largo plazo (gana-gana).

#### Operación

Definitivamente dentro de este proceso se consolida todo lo que representa la empresa. Empezando con su personal, altamente calificado y abierto al desarrollo de nuevos diseños y ambientes. El proceso de fabricación de la empresa, le permite tener una herramienta muy poderosa en la hora del proceso de venta, ya que los asesores están cerca de la fábrica y la experiencia de los ebanistas; lo que les permite tener mucha más confianza y por ende estar más cerca al cliente.

#### Salida

El almacenamiento y embalaje de los productos terminados permite tener productos de entrega inmediata, lo cual puede ser un factor directamente influyente en la compra de un producto. Para lo cual es estrictamente necesario un espacio físico considerable, además de tener las condiciones óptimas para garantizar la naturaleza del producto. Por otro lado resulta importante considerar el proceso de transporte de los productos y su entrega final al cliente ya que los productos que fabrica la entrega son muy delicados y cualquier mala manipulación puede resultar en una devolución del mismo y por ende un cliente insatisfecho.

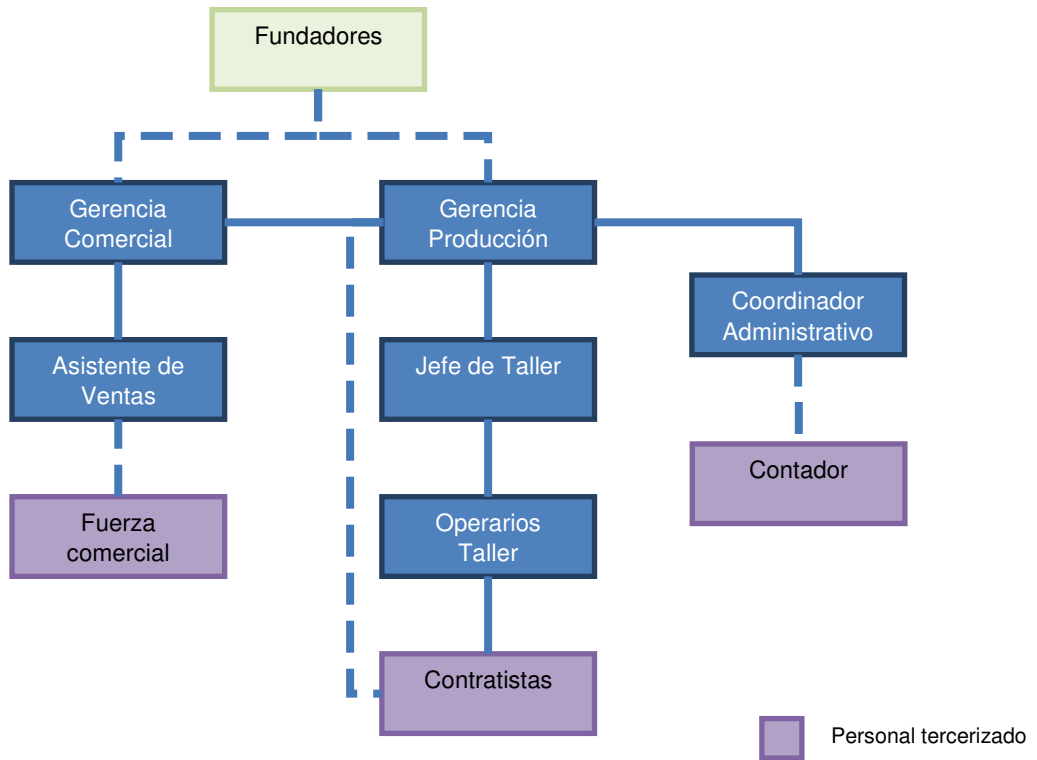
### Mercadeo y Ventas

De acuerdo a la experiencia comercial de esta empresa, se afirma que el 35% de una venta se define gracias al asesor de venta sin tener en cuenta el producto y otros factores directos. Por lo tanto resulta muy importante que el personal comercial desarrolle una capacitación muy rigurosa con el fin de adquirir la destreza y tener la habilidad de optimizar sus esfuerzos en eventos de atención masivas como las ferias.

### Servicio Postventa

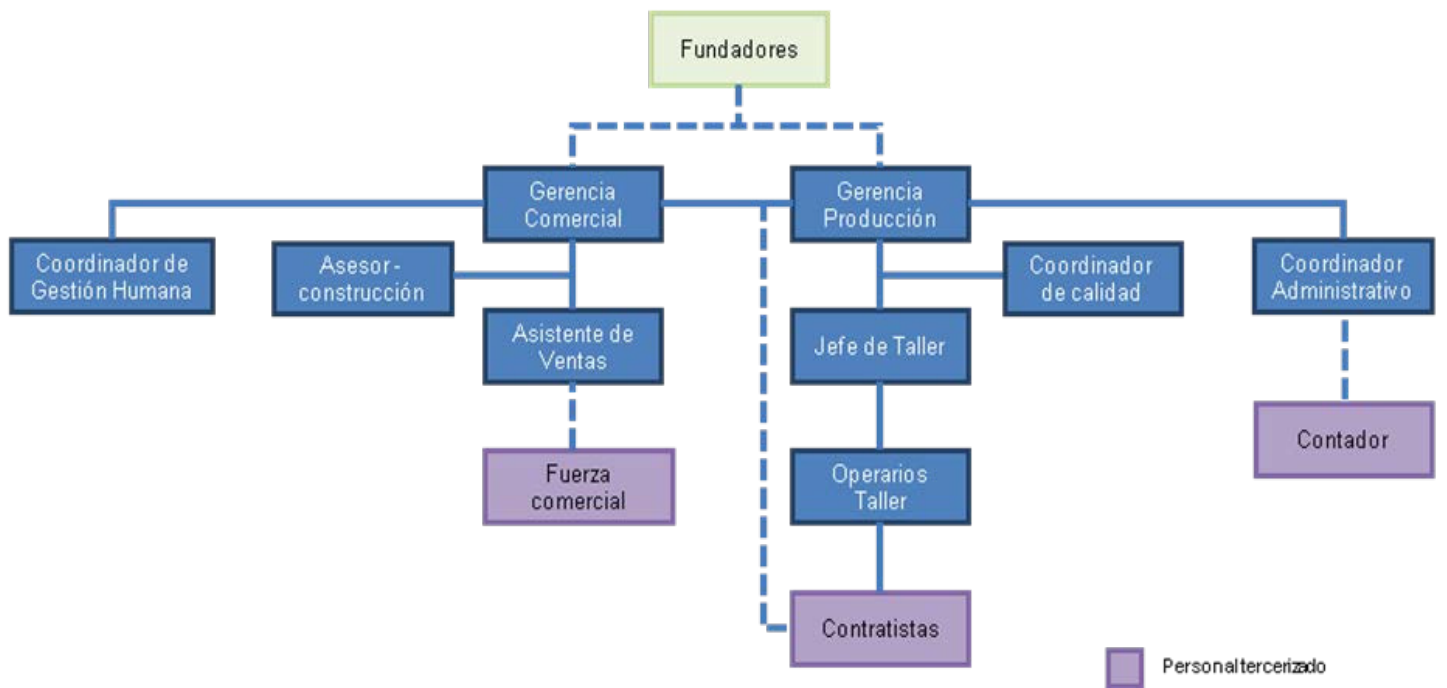
Las garantías inciden en la recompra del cliente. Considerando que la madera es una materia prima de fácil contaminación por el medio ambiente en el que se desarrolla, ninguna empresa de muebles esta ajena a un problema técnico de la madera. Lo que realmente define el nivel de maduración de la empresa, definitivamente es contar con un proceso de garantías que permita una respuesta inmediata y un alto servicio al cliente.

## Organigrama actual – organigrama requerido



Actualmente Muebles La Rueca Suiza está conformada por 21 funcionarios contratados directamente por la empresa, organizados por áreas funcionales (comercial, producción y administrativa), adicionalmente Muebles La Rueca Suiza tiene cuatro personas tercerizadas que apoyan los procesos de cada área funcional (fuerza de ventas, contador y contratistas para la fabricación de los muebles).

De acuerdo con las necesidades del negocio y por sugerencias de los mismos directivos, se planea la contratación de tres personas, una como coordinador de recursos humanos, otra como coordinador de calidad y un asesor de ventas enfocado en el sector de construcción con el fin de crear alianzas comerciales, como se definió en la estrategia. Lo anterior da como resultado una planta de veinticuatro (24) funcionarios directos y de cuatro (4) a siete (7) tercerizados (dependiendo del volumen de pedidos a realizar).



## 7. PRESENTACION DEL PRESUPUESTO

		2013	2014	2015	
Corto plazo	Página Web (informativa)	Diseño de la pagina web	\$ 1.000.000		
		Costo dominio	\$ 250.000		
		Anualidad	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Contratación personal de ventas con enfoque construcción	Proceso de selección	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ -
		Capacitación	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
	Estructurar Plan comercial (Visitas)	Consultoría	\$ 15.000.000		
		Contratación fuerza de ventas			
	Abrir un nuevo punto de venta	Local compra	\$ 250.000.000		
		Adecuación	\$ 100.000.000		
Inauguración		\$ 10.000.000			
Mediano plazo	Remuneración variable	Estudio de salarios		\$ 7.000.000	
		Consultoría		\$ 8.000.000	
	Certificación de norma ISO 9001	Certificación		\$ 3.000.000	
		Proceso de selección	\$ 1.000.000		
		Re-certificación			\$ 1.500.000
	Plan de marketing para medios orientado a Ferias	Plan de medios		\$ 8.000.000	
		Presupuesto mercadeo		\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	Evento 30 años	Evento		\$ 25.000.000	
	Creación del cargo de Recursos Humanos	Proceso de selección		\$ 1.000.000	
Presupuesto del área			\$ 5.000.000	\$ 7.500.000	
Largo plazo	Certificación ISO 14000	Consultoría		\$ 12.000.000	
		Certificación		\$ 1.000.000	
	Sistematización del procesos misionales	Asesoría		\$ 5.000.000	
		Programa			\$ 25.000.000
		Capacitación			\$ 5.000.000
	Implementación CRM	Programa			\$ 15.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 381.450.000</b>	<b>\$ 73.700.000</b>	<b>\$ 78.200.000</b>	

### Corto Plazo

Para el primer año, Muebles La rueda Suiza requiere un total de COP \$ 381.450.000,00 para dar impulso al Plan Estratégico definido. Es importante tener en cuenta que más del 50% de este dinero, se destinara para la compra y adecuación del punto de venta. Como asesores se aconsejo la renta o en última instancia un leasing para adquirir el inmueble; pero por la cultura empresarial se tomo la decisión de adquirir el local comercial como proceso de venta. Dentro de este periodo resulta clave la contratación de una persona que lidere el tema

comercial para el sector de la construcción, en la cual se sostiene gran parte del crecimiento de la empresa.

#### Mediano Plazo

Para el año 2014 se requiere de un presupuesto de COP \$ 73.700.000,00. El dinero se destinara básicamente para fortalecer la estructura empresarial mediante el proceso de estructuración del área de calidad, mediante la cual busca estandarizar y trabajar bajo el enfoque por proceso. Así mismo, el tema de mercadeo enfocado a las ferias establece un punto critico para fortalecer el sistema comercial de la empresa.

#### Largo Plazo

De acuerdo a los proyectos desarrollados previamente se pretende la consolidación de la estructura dando impulso en temas claves como los sistemas informáticos y desarrollar la cultura del medio ambiente entre la empresa Muebles La Rueda Suiza.

Finalmente el presupuesto fue construido, de acuerdo a los recursos previstos a recibir y a las inversiones actuales. No se prevé que la empresa tenga que recurrir al sector financiero para soportar los proyectos de los próximos tres años; en gran medida por la misma cultura de dirección que tiene.

## 8. CRONOGRAMA

Detalle del desarrollo de la definición de la estrategia para Muebles La Rueda Suiza

Semanas	2011			2012																						
	Nov			Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio		
	45	46	47	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
<b>ACTIVIDADES</b>																										
<b>DEFINICION DE LA ESTRATEGIA</b>																										
Definición y elaboración del anteproyecto																										
Sensibilización del Proyecto																										
<b>Validación de la misión, visión y valores</b>																										
Taller "Qué se busca"																										
Presentación de misión, visión y valores																										
<b>Identificación de la cadena de valor</b>																										
Recolección de la información																										
Presentación y validación de la cadena de valor																										
Definición del organigrama																										
<b>Diagnóstico Inicial</b>																										
Taller MEFI																										
Taller MEFE																										
Taller Matriz de Perfil Competitivo																										
Taller FODA																										
<b>Análisis estructural</b>																										
Mic Mac																										
<b>Formulación de la estrategia</b>																										
La Gran Estrategia																										
Mapa Estratégico																										
BSC																										
Iniciativas Estratégicas																										
Taller de Verificación																										

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El compromiso, liderazgo y apoyo del equipo directivo con el cumplimiento y divulgación de los objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas y tareas relacionadas con la estrategia de la empresa, es necesario para que este trabajo realizado no quede en un documento, sino que realmente se viva en Muebles La Rueda Suiza.
- La constancia en el seguimiento y monitoreo de los planes, es de vital importancia. Se deben realizar reuniones de seguimiento que estén enfocadas totalmente a la estrategia, al igual que la actualización de los indicadores, para poder tener un panorama de cómo está la empresa y verificar el avance.
- La estrategia no es estática, es dinámica y se debe acomodar a los cambios del entorno, se recomienda hacer un control de cambios y documentarlos, para conocer la trazabilidad del plan.
- Aunque la estrategia para Muebles La Rueda Suiza es el desarrollo de mercados, no se deben dejar de lado los clientes actuales, del nicho de los hogares; que son en los cuales soporta todo el negocio Muebles La Rueda Suiza
- Los gustos y preferencias de los consumidores han cambiado y siguen cambiando constantemente, es importante dar a conocer a los clientes que Muebles La Rueda Suiza fabrica otro tipo de muebles, como de estilo loft.
- Cada uno de los formatos entregados e iniciativas se deben empezar a implementar de acuerdo a los términos definidos; la cultura organizacional empieza desde la cabeza y se debe enfocar en los resultados obtenidos cuantitativamente. La estrategia debe alimentarse día a día de acuerdo a la información procesada y los cambios externos; el reto es crear una cultura en Muebles La Rueda Suiza, en la que siempre se esté pensando a largo plazo y por ende construyendo ese futuro deseado hora tras hora.



- Resulta esencial, generar espacios regulares para que cada uno de los colaboradores de la empresa, conozca, comprenda y opine sobre la estrategia en general y principalmente sobre el impacto directo de cada puesto de trabajo en la potencialización de los resultados a obtener. De esta forma se hará un canal de comunicación de doble vía, en la que los colaboradores tomarán conciencia de su trabajo y empezarán a compartir acciones enfocadas a cada resultado o indicador.
- El trabajo de equipo en el grupo directivo resulta clave para poder culminar los proyectos exitosamente. Todos deben entender que las críticas son para las ideas y que las relaciones familiares deben manejarse en otro contexto por fuera de la oficina.
- Se recomienda diseñar un sistema de remuneración variable atado a los resultados estratégicos, con el fin de motivar a los funcionarios a cumplir las acciones que les sean asignadas en las iniciativas estratégicas y así lograr los objetivos planeados.
- Se recomienda realizar, a la brevedad, una encuesta para medir el clima organizacional y la encuesta o estudio de posicionamiento, con el propósito de tener el dato base, para que sea medible y se puedan calcular los indicadores año a año, al igual que conocer realmente la percepción de los funcionarios y la posición de Muebles La Rueda Suiza en el mercado.
- Es importante recordar a los directivos que se requiere un presupuesto para cumplir con los planes y los objetivos estratégicos.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

MINTZBERG Henry, QUINN James Brian y VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos (Edición breve), 1ª Ed., Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1997.

CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción, Editorial ESIC, 2º edición 2007.

BERNAL, César Augusto, Metodología de la investigación, Bogotá, Pearson Education, 2000.

MANSO CORONADO, Francisco J. Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2003

HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan E. y SLOCUM John W., Jr. Administración: un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson, Colombia, 2002.

KAPLAN Robert S. y NORTON David P. The execution Premium. Deusto S.A. Ediciones, 2008.

PORTER Michael. Ventaja competitiva. México. Compañía Editorial Continental-CECSA, 1987

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS ICONTEC. 2008. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Bogotá: ICONTEC, 2008.

Mic Mac. Análisis estructural. Consulta realizada el 4 febrero 2012. Disponible en internet:

[http://www.prospectiva.eu/cursopropectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/cursopropectiva/programas_prospectiva/micmac)

Sistema de gestión Balanced. Consulta realizada el 20 de marzo de 2012. Disponible en internet: <http://www.balanced.cl/modelo/modelo.html> .

Cadena de valor. Consulta realizada el 15 febrero 2012. Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Cadena de valor. Consulta realizada el 15 febrero 2012. Disponible en internet: [www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc](http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc)

Análisis FODA. Consulta realizada el 6 febrero 2012. Disponible en internet: <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

Encuesta Anual Manufacturera - EAM - Resultados definitivos 2010. Boletín de prensa. Consulta realizada el 2 mayo 2012. Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet\\_eam\\_2010.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2010.pdf)

Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla. Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. Consulta realizada el 5 de mayo de 2012. Disponible en internet: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/1529/1035>

El sector Muebles y Decoración en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Consulta realizada el 20 enero de 2012. Disponible en internet: [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)

Estrategias de crecimiento. En línea. Consulta realizada el 14 marzo de 2012. Disponible en internet: [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm)

El sector Muebles y Decoración en Colombia. Consulta realizada el 10 enero de 2012. Disponible en internet: [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf).

Apuntes sobre mercado de muebles. Consulta realizada el 11 enero 2012. Disponible en internet: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev28/mercadeo.htm>.

Planeación estratégica. Consulta realizada el 20 noviembre 2011. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>.

Organigrama. Consulta realizada el 16 de febrero de 2012. Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

Matrices estratégicas. Consulta realizada el 6 febrero de 2012. Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

## **11. ANEXOS**

**Anexo A. Taller QUÉ BUSCA**

**Anexo B. Plan Estratégico**

**Anexo C. BSC por cada año**

**Anexo D. Ficha de Iniciativa**



**FICHA DE INICIATIVA**

Nombre Iniciativa Estrategica		Area	
-------------------------------	--	------	--

**1. INFORMACIÓN GENERAL**

Duración (Meses)		Responsable Iniciativa		Prioridad	
Objetivo1		Objetivo5			
Objetivo2		Objetivo6			
Objetivo3		Objetivo7			
Objetivo4		Objetivo8			
Autor		Fecha			
Aprobación		Fecha			

**2. ALCANCE INICIATIVA**

**2.1 Descripción**

--

**2.2 Actividades**

Descripcion Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Avance
				100
				100
				100
				100

**3. ESTIMACIÓN DE RECURSOS**

**3.1 Interesados / Involucrados**

<input checked="" type="checkbox"/> Fundadores	<input type="checkbox"/> Gerencia Comercial	<input type="checkbox"/> Coordinador administrativo
<input type="checkbox"/> Contador	<input type="checkbox"/> Gerencia de Producción	<input type="checkbox"/> Fuerza de ventas <input type="checkbox"/> Otros <input type="text"/>

**4. ESTIMACION DE COSTOS**

	Total Planeado	Total Ejecutado	Variación
\$ -	\$ -	\$ -	↑ \$ -
\$ -	\$ -	\$ -	↑ \$ -

**5. ANALISIS DE RIESGOS**

**5.1 Restricciones**

Descripcion

**6. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

**6.1 Comentario del Periodo Evaluado**

Comentario	Periodo
	Enero
	Febrero
	Marzo
	Abril
	Mayo
	Junio
	Julio
	Agosto
	Septiembre
	Octubre
	Noviembre









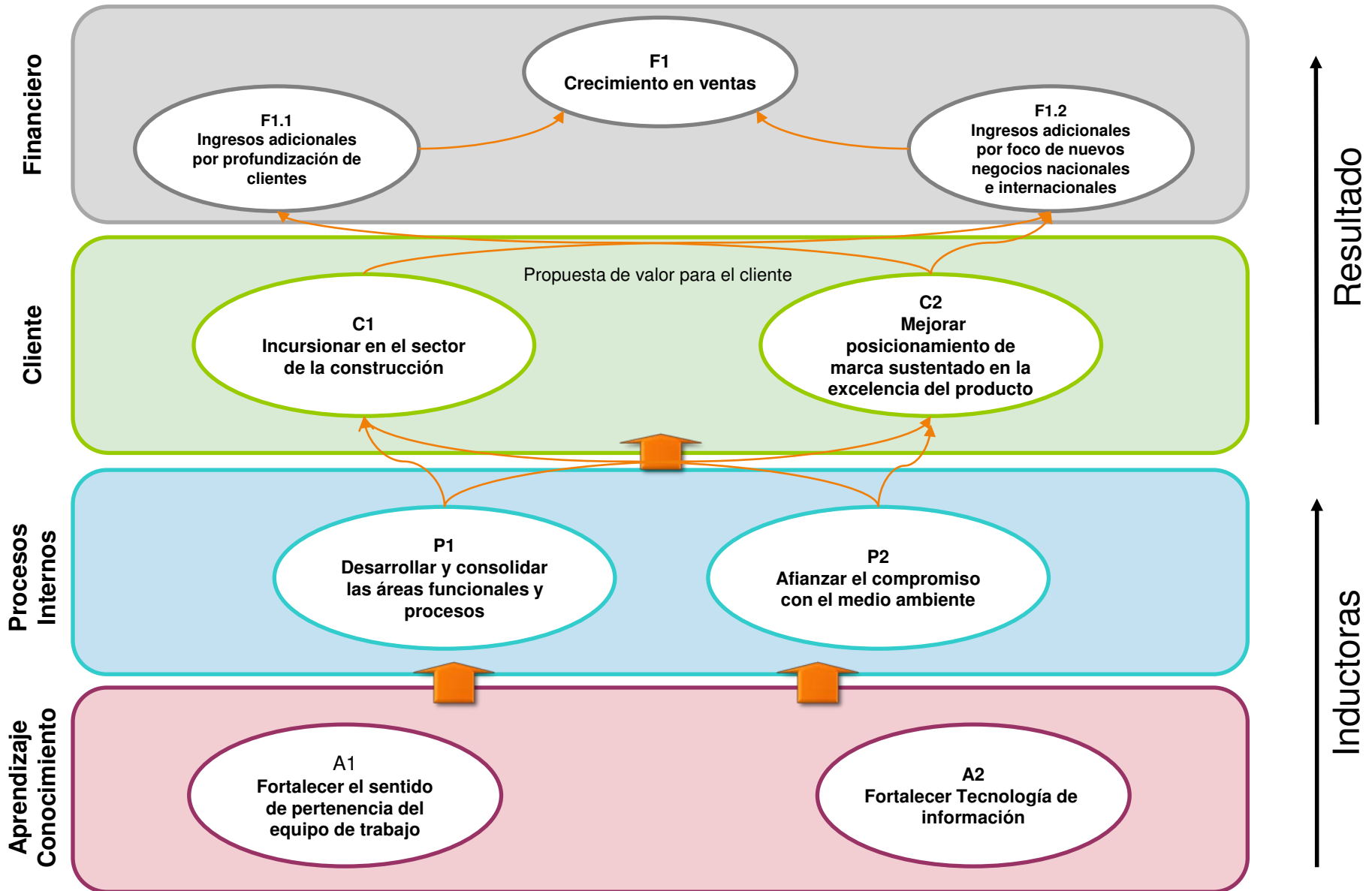
# PLAN ESTRATÉGICO

---

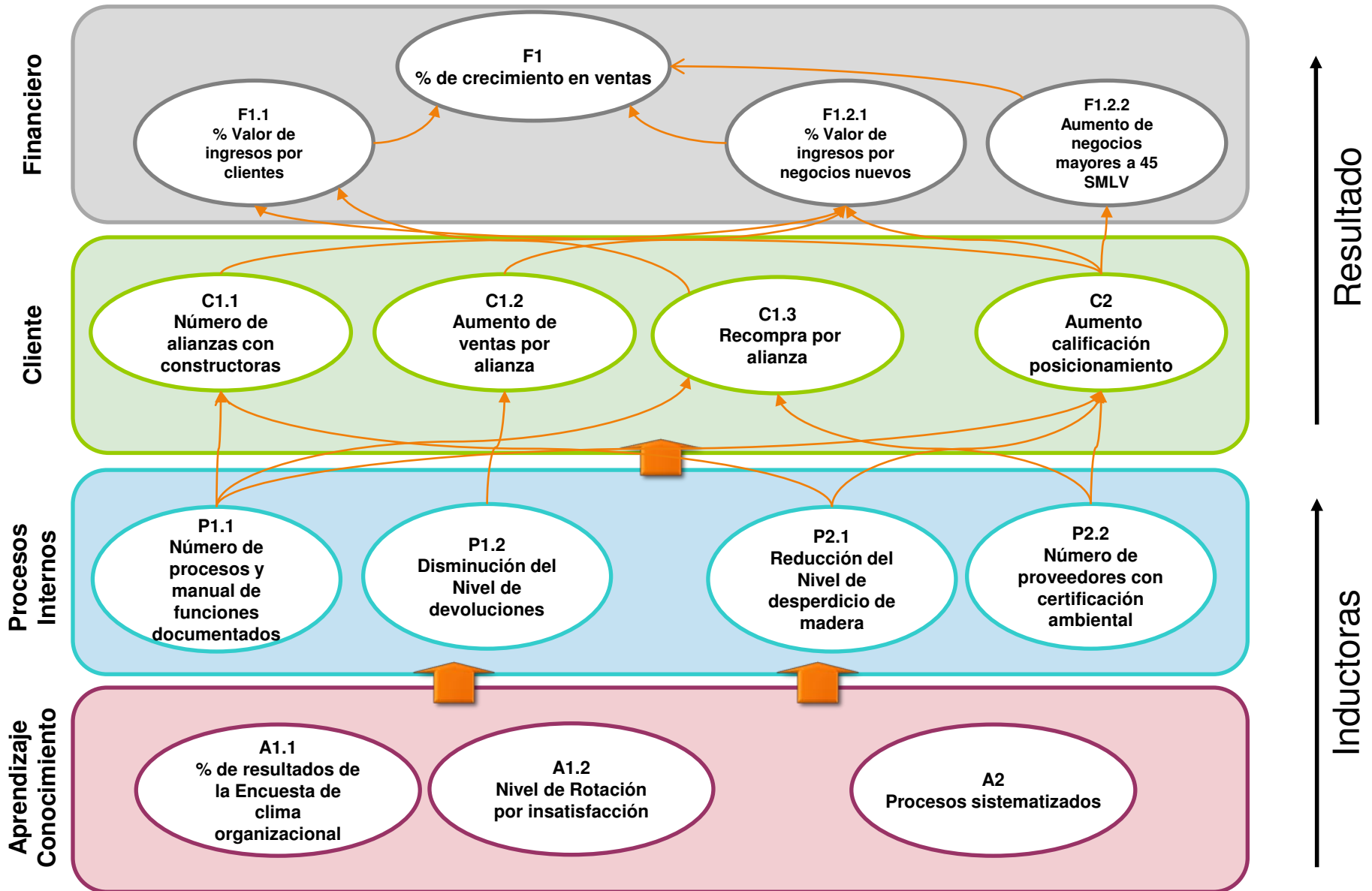
2013 - 2015



# Mapa estratégico



# Indicadores



# BSC

Persp	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Responsable	Medición
Financiera	Crecimiento en ventas	% de crecimiento en ventas	( Ventas Año 2013 - Ventas Año 2012) / Ventas Año 2012	3.5%	7%	15%	Gerente comercial	Mensual
	Ingresos adicionales por profundización de clientes	% Valor de ingresos por clientes	( Ventas recompra Año 2013 - Ventas recompra Año 2012) / Ventas recompra Año 2012	3% anual	5%	7%	Gerente comercial	Mensual
	Ingresos adicionales por foco de nuevos negocios nacionales e internacionales	Aumento de negocios mayores a 45 SMLV	Numero de negocios mayores a 45 SMLV	7	10	15	Gerente comercial	Semestral
		% de ingresos por negocios nuevos	Participación negocios nuevos en el total de las ventas	20%	25%	35%	Gerente comercial	Mensual
Cliente	Incursionar en el sector de la construcción	Número de alianzas con constructoras	Número de alianzas con constructoras	2	3	5	Gerente comercial	Semestral
		Aumento de ventas por alianza	Participación ventas construcción en el total de las ventas	0	15%	30%	Gerente comercial	Semestral
		Recompra por alianza	% total de ingresos generados por recompra	0	5%	25%	Gerente comercial	Semestral
	Mejorar posicionamiento de marca sustentado en la excelencia del producto	Aumento calificación de posicionamiento	(Calif. Posicionamiento 2014 – Calif. Posicionamiento 2013) / Calif. Posicionamiento 2013	0	5% mejoramiento	10% mejoramiento	Gerente comercial	Anual
Procesos	Desarrollar y consolidar las áreas funcionales y procesos	Número de procesos y manual de funciones documentados	% de procesos documentados / total procesos definidos	100%			Gerente operaciones	de Trimestral
		Disminución del Nivel de devoluciones	% de pedidos devueltos / total de pedidos	5%	3%	3%	Gerente operaciones	de Mensual
	Afianzar el compromiso con el medio ambiente	Reducción del Nivel de desperdicio de madera*						
		Número de proveedores con certificación ambiental	Número de proveedores con certificación ambiental		1 proveedor	2 proveedor	Gerente operaciones	de Anual
Aprendizaje y Conocimiento	Fortalecer el sentido de pertenencia del equipo de trabajo	% de resultados de la Encuesta de clima organizacional	(Resultados Enc clima Org 2013 – Resultado Enc Clima Org 2012) / Resultado Enc Clima Org 2012	30% mejoramiento	10% mejoramiento	5% mejoramiento	Coordinador Administrativo	Semestral
		Nivel de Rotación por insatisfacción	Numero de renunciaciones por insatisfacción laboral	1	1	0	Coordinador Administrativo	Trimestral
	Fortalecer Tecnología de información	Procesos sistematizados	% de procesos sistematizados / total de procesos a sistematizar	10%	30%	60%	Coordinador Administrativo	Trimestral

# Iniciativas estratégicas

2013

- Página Web (informativa)
- Contratación personal de ventas con enfoque construcción
- Estructurar Plan comercial (Visitas)
- Abrir un nuevo punto de venta

2014

- Remuneración variable
- Certificación de norma ISO 9001
- Plan de marketing para medios orientado a Ferias
- Evento 30 años
- Creación del cargo de Recursos Humanos

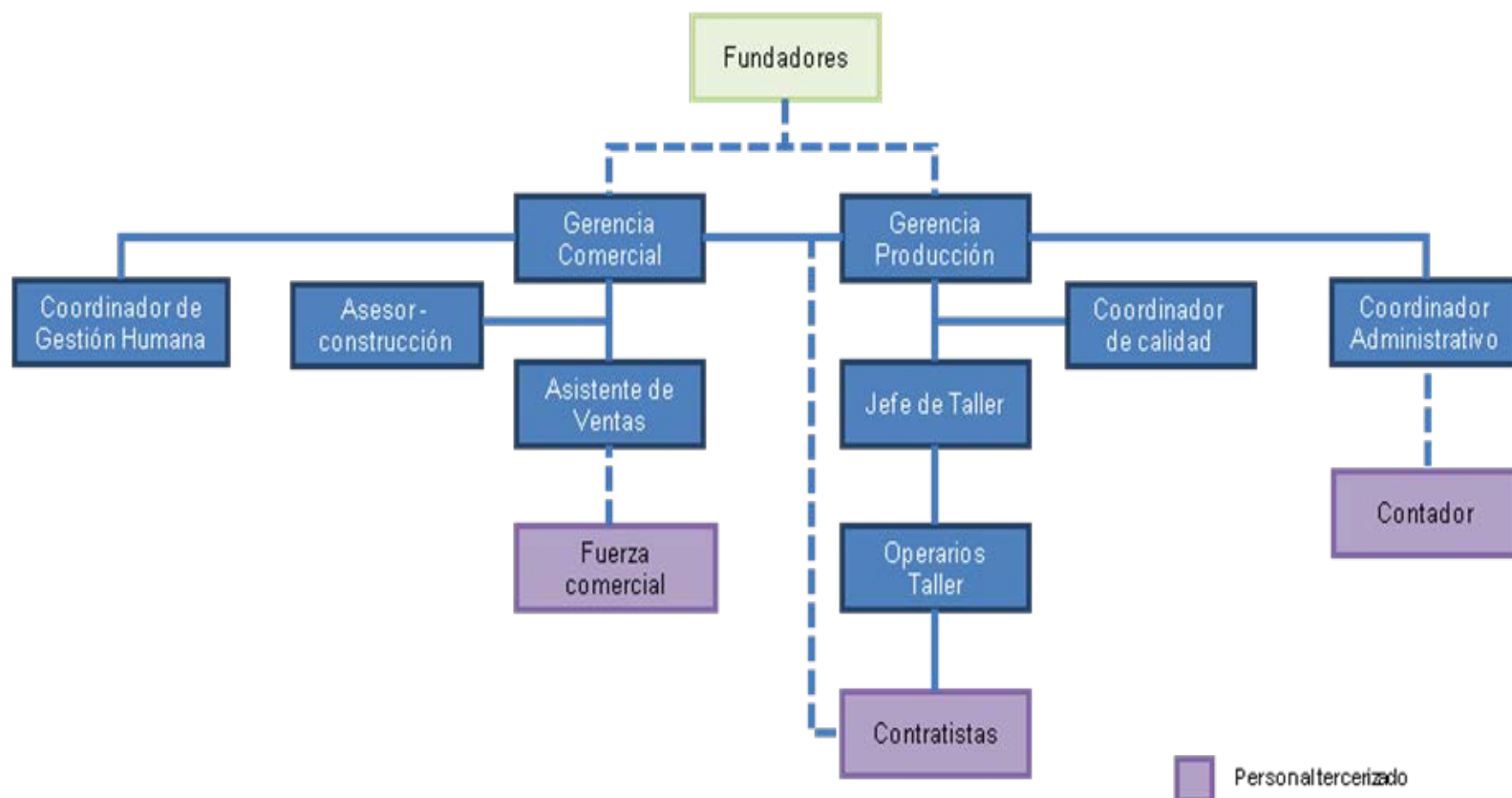
2015

- Certificación ISO 14000
- Sistematización del procesos misionales
- Implementación CRM



# Estructura organizacional

- 24 funcionarios directos
- 4 – 7 funcionarios tercerizados



# Conclusiones y recomendaciones

- El compromiso, liderazgo y apoyo del equipo directivo
- La constancia en el seguimiento y monitoreo de los planes
- La estrategia no es estática, es dinámica
- Cambio de cultura organizacional
- Empresa familiar vs. Relación familiar
- Diseñar un sistema de remuneración variable atado a los resultados estratégicos
- Presupuesto destinado para cumplir los planes y los objetivos estratégicos.





Nombre \_\_\_\_\_

**TALLER  
QUE BUSCAMOS....  
MUEBLES LA RUECA SUIZA**

1. Para usted que es Muebles La Rueda Suiza?

---

---

---

---

---

2. Cómo ve la empresa en la actualidad?

---

---

---

---

---

3. Cómo ve la empresa en el corto plazo?

---

---

---

---

---

4. Cómo ve la empresa en el largo plazo?

---

---

---

---

---

5. Como se ve usted en 5, 10 y 15 años?

---

---

---

---

---

---

6. Estaría de acuerdo en que personas que no tengan relación familiar directa con usted, manejaran la empresa? Porque

---

---

---

---

---

---

Como le gustaría ver la empresa en el futuro?

---

---

---

---

---

---

7. Que espera que la empresa le proporcione en el futuro?

---

---

---

---

---

---

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Definición de la estrategia para Muebles La Rueca Suiza
3	AUTOR(es)	Lopez Villamil, Carlos Andrés Tarazona Nieto, María Paula
4	AÑO Y MES	2012 julio
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Jarrin, Jairo Alberto
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>En este trabajo se define la estrategia de Muebles La Rueca Suiza, inicialmente se busca entender los objetivos de los directivos con el fin de definir lo que es y lo que busca la empresa, soportado en sus valores corporativos; como resultado de esta información, se identifica una serie de variables y se clasifican de acuerdo a su nivel de dependencia e influencia, las cuales son el principal insumo para la definición de los objetivos estratégicos, que buscan el mayor nivel de impacto en el menor tiempo posible. El documento establece para los años 2013-2015 la ruta que debe seguir la compañía para lograr su estrategia de crecimiento en ventas, soportado en una serie de objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, indicadores y recomendaciones.</p> <p>This paper defines the strategy for Muebles La Rueca Suiza. Initially it tries to understand the directive's objectives to define what is? and what it pretend to be the company?, supported by its corporate values, as a result of this information, it identifies a number of variables, then classified according to their level of dependence and influence, which are the main input for the definition of strategic objectives that seek the highest level of impact in the shortest time. The document sets for the years 2013-2015 the route to be followed by the company to achieve its sales growth strategy, supported by a number of strategic objectives, strategic initiatives, indicators and recommendations.</p>
7	PALABRAS CLAVES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Estrategia</li> <li>- Mapa</li> <li>- Scorecard</li> <li>- Cadena</li> <li>- Muebles</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Indicadores</li> <li>- Organigrama</li> </ul>
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Dentro de la industria manufacturera, sección C, división 31, Grupo 311 y clase 3110 Fabricación de muebles
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	El objetivo de esta investigación es diseñar el direccionamiento estratégico de MUEBLES LA RUECA SUIZA, para los próximos 3 años.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la Cadena de valor para Muebles La Rueca Suiza</li> <li>• Definir los objetivos comunes para las directivas de la empresa</li> <li>• Definir la estructura organizacional actual y compararla con la requerida.</li> <li>• Establecer la estrategia que debe tener la empresa.</li> <li>• Diseñar un Balance Score Card que permita hacer un seguimiento a la gestión.</li> <li>• Definir planes de acción a seguir, que se medirían y gestionarían periódicamente.</li> </ul>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Actualmente el mundo experimenta en una época donde el cambio es la constante, en donde las empresas cada vez más se sumergen en un campo de competencia sin límites, donde ya no es una opción la innovación y la profesionalización de la labor empresarial; por el contrario, es una obligación tener claro un enfoque, una visión, los recursos disponibles y la estrategia que se requiere para no desfallecer.</p> <p>Ahora bien, esta situación no es ajena al mercado colombiano, el cual viene atrayendo gran cantidad de inversión extranjera y por ende grandes multinacionales con sus modelos de gestión previamente validados y usados alrededor del mundo, con economías de escala, aprovechando la globalización para segmentar su cadena de producción alrededor del mundo con costos muy bajos.</p> <p>Así mismo los procesos de integración económica como es el caso del TLC entre Colombia y Estados Unidos establecen y presupuestan un alto nivel de competencia en donde la tradición y trayectoria de las empresas colombianas, como es el caso de la industria de muebles en madera ya no es un factor tan poderoso como en otros tiempos. Actualmente los gustos y preferencias han cambiado, se busca comodidad, sencillez y agilidad.</p> <p>Para MUEBLES LA RUECA SUIZA, empresa familiar cuyo objeto social es la producción y venta de muebles para el hogar, con 30 años en el mercado colombiano, no son ajenos los cambios que se están presentando en el mercado, y con esto, el cambio generacional de la dirección de la compañía con nuevas ideas para gerenciar y continuar con la empresa, hace que MUEBLES LA RUECA SUIZA, haga un alto en el camino para establecer que se debe hacer.</p>

13	CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El compromiso, liderazgo y apoyo del equipo directivo con el cumplimiento y divulgación de los objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas y tareas relacionadas con la estrategia de la empresa, es necesario para que este trabajo realizado no quede en un documento, sino que realmente se viva en Muebles La Rueca Suiza.</li> <li>· La constancia en el seguimiento y monitoreo de los planes, es de vital importancia. Se deben realizar reuniones de seguimiento que estén enfocadas totalmente a la estrategia, al igual que la actualización de los indicadores, para poder tener un panorama de cómo está la empresa y verificar el avance.</li> <li>· La estrategia no es estática, es dinámica y se debe acomodar a los cambios del entorno, se recomienda hacer un control de cambios y documentarlos, para conocer la trazabilidad del plan.</li> <li>- Aunque la estrategia para Muebles La Rueca Suiza es el desarrollo de mercados, no se deben dejar de lado los clientes actuales, del nicho de los hogares; que son en los cuales soporta todo el negocio Muebles La Rueca Suiza</li> <li>- Los gustos y preferencias de los consumidores han cambiado y siguen cambiando constantemente, es importante dar a conocer a los clientes que Muebles La Rueca Suiza fabrica otro tipo de muebles, como de estilo loft.</li> <li>· Cada uno de los formatos entregados e iniciativas se deben empezar a implementar de acuerdo a los términos definidos; la cultura organizacional empieza desde la cabeza y se debe enfocar en los resultados obtenidos cuantitativamente. La estrategia debe alimentarse día a día de acuerdo a la información procesada y los cambios externos; el reto es crear una cultura en Muebles La Rueca Suiza, en la que siempre se esté pensando a largo plazo y por ende construyendo ese futuro deseado hora tras hora.</li> <li>· Resulta esencial, generar espacios regulares para que cada uno de los colaboradores de la empresa, conozca, comprenda y opine sobre la estrategia en general y principalmente sobre el impacto directo de cada puesto de trabajo en la potencialización de los resultados a obtener. De esta forma se hará un canal de comunicación de doble vía, en la que los colaboradores tomarán conciencia de su trabajo y empezarán a compartir acciones enfocadas a cada resultado o indicador.</li> <li>· El trabajo de equipo en el grupo directivo resulta clave para poder culminar los proyectos exitosamente. Todos deben entender que las críticas son para las ideas y que las relaciones familiares deben manejarse en otro contexto por fuera de la oficina.</li> <li>· Se recomienda diseñar un sistema de remuneración variable atado a los resultados estratégicos, con el fin de motivar a los funcionarios a cumplir las acciones que les sean asignadas en las iniciativas estratégicas y así lograr los objetivos planeados.</li> <li>· Se recomienda realizar, a la brevedad, una encuesta para medir el clima organizacional y la encuesta o estudio de posicionamiento, con el propósito de tener el dato base, para que sea medible y se puedan calcular los indicadores año a año, al igual que conocer realmente la percepción de los funcionarios y la posición de Muebles La Rueca Suiza en el mercado.</li> <li>· Es importante recordar a los directivos que se requiere un presupuesto para cumplir con los planes y los objetivos estratégicos.</li> </ul>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>MINTZBERG Henry, QUINN James Brian y VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos (Edición breve), 1ª Ed., Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1997.</p> <p>CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción, Editorial ESIC, 2ª edición 2007.</p> <p>BERNAL, César Augusto, Metodología de la investigación, Bogotá, Pearson Education, 2000.</p> <p>MANZO CORONADO, Francisco J. Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2003</p> <p>HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan E. y SLOCUM John W., Jr. Administración: un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson, Colombia, 2002.</p> <p>KAPLAN Robert S. y NORTON David P. The execution Premium. Deusto S.A. Ediciones, 2008.</p> <p>PORTER Michael. Ventaja competitiva. México. Compañía Editorial Continental-CECSA, 1987</p> <p>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS ICONTEC. 2008. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Bogotá: ICONTEC, 2008.</p> <p>Mic Mac. Análisis estructural. Consulta realizada el 4 febrero 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.prospectiva.eu/cursopropectiva/programas_prospectiva/micmac">http://www.prospectiva.eu/cursopropectiva/programas_prospectiva/micmac</a></p> <p>Sistema de gestión Balanced. Consulta realizada el 20 de marzo de 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.balanced.cl/modelo/modelo.html">http://www.balanced.cl/modelo/modelo.html</a></p> <p>Cadena de valor. Consulta realizada el 15 febrero 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/">http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/</a></p> <p>Cadena de valor. Consulta realizada el 15 febrero 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc">www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc</a></p> <p>Análisis FODA. Consulta realizada el 6 febrero 2012. Disponible en internet: <a href="http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/">http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/</a></p> <p>Encuesta Anual Manufacturera - EAM - Resultados definitivos 2010. Boletín de prensa. Consulta realizada el 2 mayo 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2010.pdf">http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2010.pdf</a></p> <p>Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla. Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. Consulta realizada el 5 de mayo de 2012. Disponible en internet: <a href="http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/1529/1035">http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/1529/1035</a></p> <p>El sector Muebles y Decoración en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Consulta realizada el 20 enero de 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.icex.es/staticFiles/ld%2033553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf">http://www.icex.es/staticFiles/ld%2033553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf</a></p> <p>Estrategias de crecimiento. En línea. Consulta realizada el 14 marzo de 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm">http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm</a></p> <p>El sector Muebles y Decoración en Colombia. Consulta realizada el 10 enero de 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.icex.es/staticFiles/ld%2033553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf">http://www.icex.es/staticFiles/ld%2033553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf</a></p> <p>Apuntes sobre mercado de muebles. Consulta realizada el 11 enero 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.revista-mm.com/ediciones/rev28/mercadeo.htm">http://www.revista-mm.com/ediciones/rev28/mercadeo.htm</a></p> <p>Planeación estratégica. Consulta realizada el 20 noviembre 2011. Disponible en internet: <a href="http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plane estrategica.htm">http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plane estrategica.htm</a></p> <p>Organigrama. Consulta realizada el 16 de febrero de 2012. Disponible en internet: <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama">http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama</a></p> <p>Matrices estratégicas. Consulta realizada el 6 febrero de 2012. Disponible en internet: <a href="http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas">http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas</a></p>