



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

MONOGRAFÍA

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO: CASO DE
ESTUDIO FABRICA DE MUEBLES INFORMAL DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ D.C.

PRESENTADO POR:

ANGIE MARCELA HERNÁNDEZ PULIDO

DIRECTOR:

MILLER RIVERA LOZANO

CODIRECTOR:

HECTOR IVÁN ORJUELA DÍAZ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

BOGOTÁ D.C.

2020

Tabla de contenido

Contenido	
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1. EL PROBLEMA	10
1.1 Contextualización de la empresa	10
1.1.1 Comentarios de la industria	11
1.2 Descripción del problema	11
1.3 Pregunta problema	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 Justificación	15
1.6 Diseño metodológico	16
2. MARCO REFERENCIA	20
2.1 Revisión de la literatura	20
2.1.1 Evaluar el ambiente externo de la compañía	20
2.1.2 Evaluar los recursos, capacidades y entorno competitivo de la compañía	23
2.1.3 Formular alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de la compañía	26
2.1.4 Direccionamiento estratégico	28
2.1.4.1 Misión	28
2.1.4.2 Visión	29
2.1.4.3 Valores corporativos	30
2.1.4.4 Objetivos estratégicos	31
3. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA COMPAÑÍA	32
3.1 Oportunidades atractivas de crecimiento en la industria	32
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter para sector de los muebles	35
3.2.1 Poder de negociación de proveedores	35
3.2.2 Poder de negociación de los compradores	37
3.2.3 Amenaza de nueva participación de empresas	37
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos	38

3.2.5	Rivalidad competitiva dentro del sector	38
3.3	Factores determinantes en el cambio del sector de los muebles y sus efectos a nivel de competitividad y de rentabilidad	42
3.3.1	Tasa de crecimiento a largo plazo de la industria de los muebles	42
3.3.2	Tecnología y aplicación del internet	43
3.3.3	Innovación	43
3.3.4	Entrada de nuevas empresas	44
3.4	Ubicación de grupos estratégicos	44
3.4.1	Identificación de las características competitivas	45
3.4.2	Posiciones comparativas	47
3.5	¿Qué están realizando las empresas de la competencia?	48
3.6	Factores clave para el éxito	52
3.7	Análisis PESTEL	53
4.	EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y ENTORNO COMPETITIVO DE LA COMPAÑÍA	57
4.1	Estrategia actual	57
4.2	Recursos y capacidades	58
4.2.1	Estados financieros	59
4.2.2	Análisis de razones financieras	63
4.2.3	Resultados	69
4.2.4	Tipos de recursos de la “Fábrica de muebles informal”	70
4.3	Análisis FODA	71
4.4	Análisis de precios y costos de la “fábrica de muebles informal”	73
4.4.1	Eficacia y eficiencia de la cadena de valor	74
4.5	Competitividad de la “Fábrica de muebles informal” frente a sus rivales	76
4.5.1	Desempeño de las actividades de la cadena de valor	76
4.5.2	Matriz del perfil competitivo de la “Fábrica de muebles informal”	77
4.6	Análisis a los asuntos estratégicos de la “fábrica de muebles informal”	79
5.	FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA COMPAÑÍA	81
5.1	Alternativas estratégicas	81
5.2	Pasos para el cumplimiento de la estrategia	82
6.	CONCLUSIONES	84
7.	RECOMENDACIONES	86

8. ANEXOS	87
9. BIBLIOGRAFIA y/o REFRENCIAS	90
Trabajos citados	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL	53
Tabla 2 Balance general 2014-2019	59
Tabla 3 Estado de resultados 2014-2019	61
Tabla 4 Indicadores financieros básicos 2015-2019	63
Tabla 5 Indicadores de riesgo financiero 2015-2019.....	67
Tabla 6 Análisis flujo de caja 2015-2019	68
Tabla 7 Matriz MCP - Matriz del Perfil Competitivo.....	78

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Índice de producción industrial.....	33
Ilustración 2 Estructura de los proveedores	36
Ilustración 3 Diamante cinco fuerzas de Porter	41
Ilustración 4 Identificación de características competitivas	46
Ilustración 5 Posiciones comparativas	47
Ilustración 6 Home Loft.....	49
Ilustración 7 Aristas	50
Ilustración 8 Internuebles del Norte.....	51
Ilustración 9 Factores clave para el éxito.....	52
Ilustración 10 Análisis FODA	73
Ilustración 11 Desarrollo de las actividades de la cadena de valor.....	76
Ilustración 12 Desarrollo de las actividades de la cadena de valor.....	77
Ilustración 13 Sofás “Fábrica de muebles informal”	87
Ilustración 14 Silla “Fábrica de muebles informal”	87
Ilustración 15 Sofá “Fábrica de muebles informal”	88
Ilustración 16 Comedor “Fábrica de muebles informal”	88
Ilustración 17 Poltrona “Fábrica de muebles informal”	89

RESUMEN

El proyecto de monografía responde a la pregunta ¿Cómo fortalecer el desarrollo competitivo de una fábrica de muebles informal de la ciudad de Bogotá D.C. a través de la formulación de alternativas estratégicas?; para dar respuesta al cuestionamiento planteado se estableció como objetivo del proceso, proponer alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de una fábrica de muebles informal de la ciudad de Bogotá D.C. El desarrollo metodológico incluyó el análisis del entorno competitivo de la organización, la evaluación de los recursos y capacidades de la organización y la recomendación de alternativas estratégicas. El proyecto permitió evidenciar la necesidad que tienen las pequeñas empresas de ejecutar estrategias de diferenciación dirigida como alternativa estratégica para la competitividad frente a las medianas y grandes empresas que concentran sus esfuerzos en alternativas estratégicas de bajo costo dirigido o ampliado.

ABTRACT

The monograph project answers the question How to strengthen the competitive development of an “fábrica de muebles informal” in the city of Bogotá D.C. through the formulation of strategic alternatives ?; In order to answer the question raised, the objective of the process was established, to propose strategic alternatives for the competitive development of an “fábrica de muebles informal” in the city of Bogotá D.C. The methodological development included the analysis of the organization's competitive environment, the evaluation of the organization's resources and capabilities, and the recommendation of strategic alternatives. The project revealed the need for small companies to execute directed differentiation strategies as a strategic alternative for competitiveness compared to medium and large companies that concentrate their efforts on low-cost directed or expanded strategic alternatives.

INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta a continuación corresponde al desarrollo de un trabajo monográfico con el cual se da cumplimiento a la opción de grado elegida para optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad Santo Tomás, sede Principal, edificio Doctor Angélico, titulado “Alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo: Caso de estudio Fábrica de Muebles Informal de la ciudad de Bogotá D.C.”.

Con la propuesta a desarrollar se pretende para una fábrica de muebles informal ubicada en el sector, proponer alternativas estratégicas para su desarrollo competitivo. La “Fábrica de muebles informal” inició su actividad económica en el año 1995 en el barrio el 12 de Octubre, desde este tiempo, se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando un servicio responsable y excelente.

La “Fábrica de muebles informal” se encuentra ubicado actualmente en el barrio 12 de Octubre, es uno de los negocios de muebles, que se ha destacado por satisfacer las necesidades y generando fidelización a sus clientes, brindando excelentes servicios y una excelente calidad en el producto final, como también es reconocido y recomendado por almacenes de telas para tapicería anteriormente conocido como el “Almacencito” hoy día conocido como “Interiority” desde hace más de 20 años.

Dentro de los productos ofrecidos por la “Fábrica de muebles informal” se encuentran: (i), salas de comedor (ii), sofás según estilo (iii), poltronas (iv), sillas isabelinas (v), puffs (vi), cabeceros para cama (vii), capitoneados. Véase Anexos.

El propósito que orienta el desarrollo del proyecto es facilitar el fortalecimiento de la fábrica a través de la formulación de estrategias competitivas, que aborden el reconocimiento de sus capacidades y competencias para el mejoramiento de las

problemáticas que se podrán evidenciar en el progreso de este trabajo, estimulando y promoviendo las fortalezas que se identifican, convirtiendo sus dificultades en aspectos positivos, los cuales brindan un crecimiento y cumplirá a cabalidad con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El documento está conformado por cinco capítulos, el primero denominado; “1. El problema”, incluye: Contextualización de la empresa, comentarios de la industria, descripción del problema, pregunta problema, objetivos, justificación, y diseño metodológico; el segundo, “2. Marco referencial”, incluye: La revisión de la literatura; “3. Evaluación del ambiente externo de la compañía”, incluye: Oportunidades atractivas de crecimiento en la industria, análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector de los muebles, factores determinantes en el cambio del sector de los muebles y sus efectos a nivel de competitividad y de rentabilidad, ubicación de grupos estratégicos, ¿qué están realizando las empresas de la competencia?, factores clave para el éxito, y análisis PESTEL; “4. Evaluación de los recursos, capacidades y entorno competitivo de la compañía”, incluye: Estrategia actual, recursos y capacidades, análisis FODA, análisis de precios y costos, competitividad frente a sus rivales, y análisis a los asuntos estratégicos de la empresa; y el quinto “5. Formulación de alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de la compañía”, incluye: Alternativas estratégicas, y pasos para el cumplimiento de la estrategia.

1. EL PROBLEMA

En este capítulo se aborda la contextualización de la empresa, los comentarios de la industria, descripción del problema, pregunta problema, objetivo general y específicos, justificación, diseño metodológico.

1.1 Contextualización de la empresa

El dueño de la “fábrica de muebles informal”, nació en Tibana (Boyacá) , en el año 1967 allí creció y realizo sus estudios primarios, hacia el año 1980 llegó a la ciudad de Bogotá D.C., donde inicio sus estudios secundarios en la jornada nocturna, mientras que en el día inicio trabajando como ayudante de tapicería en varias fábricas de muebles ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., en los barrios Chapinero, Boyacá Real, y Gaitán.

En la primera fábrica que trabajó le dijeron la oportunidad de adquirir el conocimiento de tapicería y fabricación de muebles para hogar, pasados los años de tener la experiencia, el Señor Pulido, decidió iniciar con su propio negocio y poner en marcha su nuevo proyecto, la “Fábrica de muebles informal” fundada hace más de 20 años en la ciudad de Bogotá D.C., en el barrio 12 de Octubre.

Desde este tiempo él Señor Pulido se dio a conocer en varios almacenes de telas, como lo es el “Almacencito”, hoy día conocido como “Interiority”, almacén con el cual tiene un convenio hace más de 20 años, cabe resaltar que siempre ha sido reconocido y recomendado a clientes, que llegan a dicho almacén a comparar las telas y también a que las asesoras les recomendación de un excelente tapicero, por medio de esto la fábrica del Señor Pulido se ha destacado por su excelente reputación, calidad, responsabilidad, confianza, honestidad y excelente trabajo en los muebles que realiza.

Todo el tiempo el Señor Pulido ha trabajado a nombre propio y no ha formalizado su negocio, trabaja de manera informal, con los recursos obtenidos ha logrado cubrir sus gastos y los de su familia.

Debido a la informalidad de su negocio lo que él hace, es que de acuerdo a los trabajos que le recomiendan los desarrolla por sí mismo y también los distribuye a ciertos colaboradores los cuales cobran por su función realizada, de tal manera la “Fábrica de muebles informal” no funciona como empresa.

1.1.1 Comentarios de la industria

Según (Núñez, 2019. Diario la economía) el sector del mueble no presenta una reacción favorable, los fabricantes de salas, comedores, alcobas, entre otros bienes provenientes de la madera, afirman que las ventas se encuentran por debajo del 50%. También afirma que lo que ha tenido un aumento es la reparación de los muebles.

(Núñez, 2019. Diario la economía) Menciona que un cliente cuando busca muebles de calidad y a precios relativamente cómodos, recomiendan ir al eje del mueble por excelencia ubicado en Bogotá, en el barrio Doce de Octubre, San Fernando y Gaitán, en donde hay más de 1.200 empresarios con todo tipo de oferta, variedad y presupuesto, por tal motivo estos barrios pertenecientes a la localidad de Barrios Unidos, se destacan por la calidad en el producto fabricado.

1.2 Descripción del problema

La industria del mueble en Colombia ha venido presentando cambios significativos en los últimos años. Con el ingreso de nuevas industrias de muebles al país, se han generado

disminuciones en las ventas en las pequeñas y medianas empresas de muebles nacionales.
(Díaz, 2018)

Según (ProColombia, 2019) basado en las proyecciones de Furniture Today: El mercado crecerá a una tasa compuesta anual de 2,9% entre 2015 y 2019, alcanzando los US\$111 mil millones. El 40% del mercado de muebles lo concentran las ventas de muebles para sala, el 33% se refiere a ventas de muebles para alcobas, el 12% de las ventas de muebles se refiere a muebles de cocina y el 8% a muebles de oficina.

Según (Expención, 2018) La generación de los Millennials se ha convertido en el grupo de consumo más importante del mercado y actualmente representan el 37% del mercado estadounidense de muebles. Este grupo de edad se caracteriza por estar buscando constantemente productos personalizados y diferenciadores. Así mismo los Millennials son usuarios activos de los medios de comunicación social y de la tecnología por lo que son usuarios que hacen compras fácilmente a través de sus aparatos electrónicos en sitios online.

El comercio electrónico es visto como el principal medio a través del cual el mercado de muebles se ha dinamizado en los últimos años. En el segmento de muebles para el hogar surge una oportunidad interesante para aquellos diseños que se pueden integrar con dispositivos móviles y que pueden ser controlados con estos. (ProColombia, 2019)

Según (Dinero, 2017) el panorama del sector no es fácil, basado en las cifras del Dane, en agosto la producción de muebles, colchones y sommieros mostró una reducción de 8,8%, mientras en los 8 primeros meses la baja en ventas fue de 5,9%, lo que se traduce en una consecuente caída en el empleo. También se identifica que la producción y

comercialización de los muebles constituyen un renglón muy importante de la economía; sin embargo, este ha sido subestimado. Como consecuencia, su industrialización se ha vuelto lenta, lo que lleva a la informalidad y al escaso acceso a la tecnología de punta, que optimice los procesos y asegure altos estándares de calidad.

Los fabricantes de muebles para dar solución a esta problemática se han enfocado en imponer un factor diferencial y competitivo, el cual es la innovación y calidad en su producto terminado.

Por los motivos mencionados anteriormente es importante que las empresas nacionales de muebles, evalúen las ventajas con las que cuentan para afrontar el ingreso de nuevas empresas al país. Los comportamientos que se presentan actualmente en el sector exigen plantear alternativas estratégicas para determinar un plan de acción que direcciones el logro de los objetivos a futuro.

La “Fábrica de muebles informal” ubicada en el barrio 12 de Octubre de la ciudad de Bogotá, inicia operaciones en el año 1995. Durante el tiempo de existencia, la empresa se ha dedicado a prestar servicios de tapicería y pintura de muebles del hogar, obteniendo la mayoría de sus clientes a través de las recomendaciones entregadas por un distribuidor de telas ubicado en el sector, llamado “Interiority”, el cual lo recomienda por el servicio y la buena calidad en el producto entregado.

La empresa ha venido enfrentando en los últimos años diversas situaciones como: (i) la entrada en el mercado de grandes empresas internacionales fabricantes de muebles, con ofertas diferenciadas y de bajo costo, y, (ii) la facilidad dada a los hogares para la renovación de sus muebles, haciendo que éstos prefieran la compra de muebles

estandarizados o diferenciados, evitando la fabricación directa o la actualización de los mismos, a través de micro empresas.

La disminución de las posibilidades competitivas de la empresa es tan significativa que, de continuar el deterioro en sus ventas, la empresa tendría que considerarse escenarios tales como la disminución en la planta de empleados y al futuro, el cierre de las operaciones.

Frente a la situación actual de la empresa, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo fortalecer el desarrollo competitivo de una fábrica de muebles informal de la ciudad de Bogotá D.C. a través de la formulación de alternativas estratégicas?

1.3 Pregunta problema

¿Cómo fortalecer el desarrollo competitivo de una fábrica de muebles informal de la ciudad de Bogotá D.C. a través de la formulación de alternativas estratégicas?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de una fábrica de muebles informal de la ciudad de Bogotá D.C.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Evaluar el ambiente externo de la compañía
2. Evaluar los recursos, capacidades y entorno competitivo de la compañía.
3. Formular alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de la compañía.

1.5 Justificación

La necesidad que tiene la “Fábrica de muebles informal” de ser competitiva de forma sostenible exige la formulación de alternativas estratégicas planteadas a partir del reconocimiento de las capacidades actuales de la empresa como fundamento para el desarrollo de su entorno competitivo.

(Dinero, 2017) Afirma que actualmente en el sector de los muebles se presentan algunas problemáticas debido a la llegada de multinacionales e importaciones de muebles al país, lo cual implica un desafío en cuanto a la competitividad especialmente para pequeñas y medianas empresas, como en este caso lo es para la “Fábrica de muebles informal” la cual es una pequeña empresa, se identifica que la competitividad tiene aspectos relacionados con la calidad, productividad, servicio al cliente. En este sector se identifica que la competitividad depende de la capacidad de innovación.

(Dinero, 2017) Destaca que el sector de madera tiene el reto de mejorar su productividad, debido a su baja producción para cubrir la demanda, las importaciones de productos de madera han crecido en los últimos años. Solo en 2017, el incremento fue de 1,4%, de acuerdo con el Dane, y sumaron US\$206,3 millones.

La industria del mueble ha tenido un crecimiento en los últimos años y tiene buenas perspectivas. Según datos del (Euromonitor, 2018) el valor de la producción de muebles en Colombia creció anualmente 3,1% en términos reales del 2011 al 2016, en promedio.

Según (Camacol, 2018) la demanda de productos e insumos para complementar los proyectos inmobiliarios, cada vez toma más fuerza. De acuerdo con cifras del sector, 5,3% de los insumos que se requieren en la construcción están conformados por muebles de madera.

Para desarrollar la investigación se busca plantear alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo sostenible de una organización empresarial propicia el desarrollo de apalancamientos que facilitan la ejecución oportuna de los planes emprendidos para la continuidad.

La propuesta realizada a desarrollar como opción de grado para acceder al título de Administrador de Empresas, entrega un escenario a través del cual se lleven a la práctica las enseñanzas recibidas durante el período de formación, convirtiéndose de esta forma en una gran oportunidad para mi desarrollo profesional como estudiante que emprende.

De esta forma, la propuesta busca responder la pregunta ¿Cómo fortalecer el desarrollo competitivo de una fábrica de muebles informal de la ciudad de Bogotá D.C. a través de la formulación de alternativas estratégicas?

1.6 Diseño metodológico

El desarrollo de la investigación propuesta, observa un enfoque cualitativo. Pérez (1994) justifica su elección como paradigma de investigación al definir: “Se escoge un método cualitativo basada en una rigurosa descripción contextual de un hecho o una situación que tenga la capacidad de afianzar la máxima intersubjetividad en la obtención de una realidad compleja mediante la captación sistemática de datos que haga factible un análisis interpretativo”

Conforme con Yuni & Urbano (2014) se dispone para la investigación propuesta obtener un alcance de acuerdo con la finalidad de la investigación: Descriptivo; principalmente se fundamenta en caracterizar la situación, las condiciones o el contexto en el que se realizará la observación de los fenómenos procesos.

Con el diseño investigativo acción propuesto se pretende generar acciones que la organización empresarial debería considerar como un instrumento facilitador para propiciar su competitividad de forma sostenible. Este diseño investigativo le permite al estratega mezclarse dentro de un ambiente de estudio con la finalidad de definir el significado de los sucesos, hechos o sentimientos que se puedan presentar. Es considerado como “un modelo investigativo dentro del modelo cualitativo que observa y estudia, reflexiona y participa frente una situación social para mejorarla.” (Rodríguez Rojo, 1990)

Además de proponer acciones estratégicas para la competitividad del negocio, en el proceso metodológico de investigación acción emprendido, se ejecutaron actividades de mejoramiento a través de la organización de la información financiera con el propósito de mostrar la importancia de organizar los datos financieros como soporte para la toma de decisiones. El resultado de este proceso se evidenció en la elaboración de un modelo financiero construido en la hoja de cálculo Microsoft Excel, entregando de esta forma una herramienta para que se realice la valoración del negocio.

Para el desarrollo de los objetivos propuestos y el proceso metodológico intuyo el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Objetivo número uno: Evaluar el ambiente externo de la compañía, se desarrollo mediante la exploración bibliográfica para reunir información que permitiera responder a las siguientes preguntas y dar cumplimientos al objetivo:

- ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
- ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y que intensidad tiene cada una?
- ¿Qué factores promueven el cambio en la industria, y que efectos tendrán?

- ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
- ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
- ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?

2. Objetivo número dos: Evaluar los recursos, capacidades y entorno competitivo de la compañía, se desarrolló mediante la recolección de datos a través de reuniones realizadas con el Señor Pulido, y a través de la exploración bibliográfica para reunir información que permitiera responder a las siguientes preguntas y dar cumplimientos al objetivo:

- ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
- ¿Es capaz la empresa de aprovechar oportunidades comerciales y nulificar amenazas externas?
- ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
- ¿La empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus principales rivales?
- ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

3. Objetivo número tres: Formular alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de la compañía, se desarrolló a partir de la información externa e interna reunida, mediante la cual se propone alternativas estratégicas para la competitividad del

negocio, a partir del cruce de las estrategias competitivas genéricas de Thompson y las estrategias en acción de Fred R. David.

Carr y Kemmis (1988) proponen un ciclo básico de Investigación Acción constituido por tres momentos: Planificación, Acción-Observación y Reflexión, por lo tanto, este tipo de metodología permite comprender, mejorar y/o transformar las prácticas educativas, desde un proceso cíclico el cual la investigación, la acción y la evaluación se articula de manera permanente involucrando los actores de la investigación con su realidad social o académica.

Esta herramienta permitió observar las problemáticas más comunes en los aspectos externos, internos, administrativos, financieros, los aspectos relacionados con la manufactura y la industria, entre otros, evidenciando las fortalezas y debilidades en primera instancia.

Adicionalmente se programaron visitas como cliente incognito a los competidores del sector para observar los puntos débiles que tiene la competencia.

Mediante el desarrollo de un análisis interno, externo, la implementación de algunas herramientas y complementando las tareas de las mismas llevaron a obtener, las propuestas de mejoramiento más acertadas según la capacidad de la fábrica, brindando un análisis estratégico para la resolución de las problemáticas presentadas,

Finalmente, y dando por cumplidos los objetivos específicos de este proyecto, se sugirieron alternativas estratégicas, para ser empleadas y obtener mejores resultados, de esta manera se obtendrá un fortalecimiento de sus actividades y procedimientos, guiándolos al objetivo principal de posicionarse y brindar un servicio de calidad a sus clientes.

2. MARCO REFERENCIA

En este capítulo se abordan las temáticas propias del direccionamiento estratégico a través de las cuales se da desarrollo a los objetivos propuestos para el presente trabajo. Comprende la revisión de la literatura necesaria para entender los conceptos requeridos en el propósito de realizar la evaluación del entorno competitivo de las empresas, los recursos y capacidades de éstas y las opciones estratégicas que pueden emprender para su sostenibilidad.

2.1 Revisión de la literatura

Los apartados incluidos en este ítem consideran la fundamentación conceptual de las condiciones principales en las cuales se basará esta investigación como son el entorno competitivo, planeamiento y alternativas estratégicas para fortalecer su desarrollo estratégico.

2.1.1 Evaluar el ambiente externo de la compañía

Para el desarrollo de esta primera parte de este proyecto y del primer objetivo nos permitirá evaluar las condiciones en las cuales se encuentra el ambiente externo de la “Fábrica de muebles informal”.

Según (Araujo & Acosta, 2010) El microambiente engloba el amplio contexto ambiental en el que se ubica la industria de la compañía el cual abarca los siguientes componentes: Aspecto demográficos, fuerzas sociales, factores políticos, legales y reguladores, ambiente cultural, factores tecnológicos, fuerzas globales y condiciones económicas generales,

Según (Araujo & Acosta, 2010) Para evaluar el ambiente externo se debe determinar si una industria ofrece o no la perspectiva de utilidades atractivas y considerar si ofrece buenas oportunidades de crecimiento. Los indicadores económicos clave de las perspectivas de crecimiento de una industria son el tamaño del mercado, en términos de ventas unitarias globales y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento de la industria. No obstante, la determinación del tamaño del mercado y la tasa de crecimiento depende de que la industria se defina de manera amplia o estricta en lo referente a sus características de productos o servicios.

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una mediante este modelo se identifica que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden a la rivalidad de los competidores de la misma, las cinco fuerzas competitivas de Porter incluyen poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los compradores, Amenaza de nueva participación de empresas, amenaza de productos sustitutos, rivalidad de competencia dentro del sector. (Araujo & Acosta, 2010).

Es importante entender la naturaleza e intensidad de las fuerzas competitivas en una industria, la intensidad de estas fuerzas y el grado de atractivo de una industria son fluidos y están sujetos al cambio. Los cambios que afectan las fuerzas competitivas en una forma positiva presentan oportunidades para que las compañías se reposicionan y las aprovechen. Los cambios que afectan de manera negativa a las cinco fuerzas pueden requerir una respuesta estratégica defensiva. (Araujo & Acosta, 2010)

En la industria se identifican las empresas competidoras por lo común venden con diferentes precios y calidades, prefieren diferentes canales de distribución, incorporan características del producto que atraen a distintos tipos de compradores, cubren distintas áreas geográficas, etc., es razonable suponer que algunas gocen de posiciones en el mercado más sólidas o atractivas que otras. Identificar cuáles compañías tienen una posición sólida y cuáles no es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para averiguar las posiciones en el mercado de los competidores de una industria es la ubicación de grupos estratégicos, se debe resaltar que un grupo estratégico es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes y la ubicación de grupos estratégicos es una técnica para exhibir las posiciones competitivas o en el mercado que ocupan las empresas rivales en la industria. (Araujo & Acosta, 2010).

La inteligencia competitiva sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus administradores, es valiosa para anticipar los movimientos estratégicos que quizás emprendan los competidores en el mercado. Tener buena información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos de los rivales clave permite que una compañía prepare acciones defensivas, planee sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras que puede esperar de los rivales (Araujo & Acosta, 2010).

Los factores principales de éxito de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades

competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia (Araujo & Acosta, 2010).

Las principales problemáticas no solo se presentan de manera interna, si no de forma externa, esta es una de las causas principales que puede desestabilizarla, una de las principales herramientas que analiza el comportamiento externo de la empresa, es **PESTEL**, bajo las siglas (Político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal), se encarga de indagar e identificar los factores generales que afectan a la empresa, para establecer una estrategia adecuada para el fortalecimiento de la empresa. (Murcia, 2015)

Este instrumento identifica el entorno externo y los factores que influyen en la empresa, como también determinara el contexto en el que se mueve la empresa, y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovechar, y adaptarse a todo aquello que lo afecta en su sector.

2.1.2 Evaluar los recursos, capacidades y entorno competitivo de la compañía

Para el desarrollo de esta segunda parte de este proyecto y el desarrollo del segundo objetivo nos permitirá evaluar las condiciones en las cuales se encuentra el ambiente interno de la “Fábrica de muebles informal”.

“La planificación estratégica es una función y responsabilidad de todos los dirigentes de todos los niveles de una organización, sin embargo, las responsabilidades de la planificación de los dirigentes varían significativamente según los distintos tipos y niveles de organización”

(Torres, 2014) Para evaluar el modelo de estrategia que tiene actualmente la empresa se hará a través:

1. Identificar si la empresa cumple sus objetivos actuales.
2. Determinar su desempeño, el cumplimiento de las metas, y su comportamiento frente a la competencia.
3. Identificar recursos y capacidades de la empresa.
4. Identificar las fortalezas internas de la empresa.

Mientras más fuerte sea el desempeño que se presente actualmente en la empresa, menos probable será que necesite radicales en su estrategia. Y de lo contrario si es una empresa débil en su desempeño financiero y su posición en el mercado, necesitará un cambio en su estrategia actual. Un resultado por lo general se debe a que la estrategia no está cumpliendo con los objetivos planteados. (Torres, 2014).

Según (Ayestarán, Rangel, & Morillas, 2012) Para evaluar el ambiente interno se debe evaluar el funcionamiento de la estrategia actual, se debe realizar por medio de dos indicadores para el buen desarrollo de la misma, identificando si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos, y si es un actor superior al de la industria, entre otros. Las caídas persistentes en el incumplimiento de las metas de desempeño y un rendimiento débil en relación con los rivales son señales de advertencia confiables de que la compañía padece de una estrategia débil o bien padece de una ejecución deficiente de la estrategia, o de ambas.

Aparte de que la estrategia tenga un buen funcionamiento, se deben identificar los recursos y capacidades de la empresa, es necesario iniciar con la comprensión de estos significados, un **recurso**, es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee, donde esto puede variar ya que las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían de acuerdo a su clase, calidad y en su valor competitivo; mientras

que una **capacidad**, es la habilidad que tiene la empresa de desempeñar una actividad comercial de manera eficiente, las cuales pueden variar en su calidad, importancia competitiva (Ayestarán, Rangel, & Morillas, 2012).

Basado en lo anterior los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y como también la capacidad de tener éxito en el mercado, hay que tener en cuenta que estas herramientas son poderosas para para su plan estratégico y evaluar su potencial para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. Los tipos de recursos de la empresa se identifican mediante dos categorías, como lo son: los **recursos tangibles**, los cuales con lo que de identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar y se identifican como (físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales); los **recursos intangibles**, se identifican en los activos competitivos de la empresa. (Ayestarán, Rangel, & Morillas, 2012)

Según (Villarroel, 2010) Hay una gran variedad de herramientas, que permiten determinar los problemas que se presentan interna y externamente en la empresa, para identificarlos se realizará a través de la matriz **DOFA**, bajo las siglas (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Es una herramienta utilizada que permite descubrir cuál es la situación actual de una empresa para dar establecer un diagnóstico y la formulación de las estrategias.

Según (Villarroel, 2010) También asegura que “la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias”. Es posible diferenciar las estrategias **DOFA** de la siguiente manera:

- Las estrategias **DO**, vencen las debilidades internas generando un aprovechamiento de las oportunidades externas.
- Las estrategias **FA**, por medio de las fortalezas de la empresa y al mismo prevenir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias **DA**, buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.
- Las estrategias **FO**, aprovechan las fortalezas internas de la empresa para obtener una ventaja de oportunidades externas.

Según (Morillo, 2005) Toda actividad que realiza una empresa se combina con la cadena de valor de una que identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y sus actividades relacionadas.

La matriz del perfil competitivo en la cual se clasifican las fortalezas y debilidades de la empresa y la de sus competidores, asignándoles rangos para realizar dicha evaluación y de esta manera determinar cómo se encuentra la empresa. (Torres, 2014)

Los asuntos y problemas que se presenta en la empresa son los que mayor atención deben tener, y se debe centrar en los asuntos estratégicos que se enfrentan en la empresa y compilar una lista de preocupaciones o de problemas y obstáculos que hay que abordar y de esta manera crear un plan estratégico de los problemas que merecen toda la atención (Torres, 2014).

2.1.3 Formular alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de la compañía

Según Halten, K. (1987 citado en Ronda, G. 2002) es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.

A través de la aplicación de nuevas estrategias es una dirección correcta que se debe utilizar para obtener los resultados que se tengan propuestos para la organización, y de esta misma manera el alcance de los objetivos propuestos

Para fortalecer el funcionamiento actual de la empresa, y basado en los resultados de las herramientas mencionadas anteriormente, se analizarán y se obtendrá un plan de mejoramiento para la “Fábrica de muebles informal”, en el cual se establecerán las estrategias más convenientes, con las cuales la empresa las podrá implementar para tener un mejor funcionamiento, aprovechamiento de los recursos con lo que cuenta y teniendo un mejor posicionamiento frente a la competencia.

(Araujo & Acosta, 2010) Una estrategia de diferenciación dirigida asegura una ventaja competitiva con un producto diseñado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores, el buen uso de esta estrategia por parte de la empresa la distingue de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo.

Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.

Según (Torres, 2014) Las estrategias alternativas que la empresa podría implementarse y que más se adapten a ella se clasifican en 11 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones, de esta manera la empresa elige la alternativa estratégica que más se ajuste a su perfil e implementarla.

2.1.4 Direccionamiento estratégico

Según Johnson y Scholes (1997), citados por Aguilera (2013) la primera etapa del direccionamiento estratégico consiste en un análisis estratégico investigativo; la segunda etapa es una formulación estratégica de elección o decisión; y la tercera etapa hace referencia a la implementación estratégica. Las alternativas estratégicas buscan la eficiencia de las herramientas que poseen las organizaciones con el fin de conseguir sus objetivos y metas; esto hace referencia a que, si el objetivo de una empresa es el crecimiento, las alternativas estratégicas deben establecer un cuadro de gestión que conlleve a lograr este objetivo a través del reconocimiento en una primera etapa, dentro sus capacidades internas, las oportunidades y amenazas externas.

Según Camacho (2002) citado por Aguilera et al., (2013) “el direccionamiento estratégico es una orientación gerencial la cual permite a la alta dirección determine el rumbo a tomar, e impulsar las acciones necesarias para que toda organización se concentre en un mismo rumbo” Es importante destacar que cuando el autor habla de un rumbo claro, hace referencia a planes establecidos de manera formal y que además sean reconocidos por todas las personas que trabajan en la organización.

2.1.4.1 Misión

Según Hernández (2014) “Es un enunciado por medio del cual la empresa da a conocer, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es la encargada de hacer distinguir a una organización frente a las demás organizaciones que se encuentran en el sector y ante la sociedad. Una misión debe ser corta,

clara y concisa, para evitar ambigüedades e imprecisiones. De la misma forma, la misión es la encargada de generar compromisos, valores, etcétera”.

(Torres, 2014) Afirma que una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje bastante específico para darle a la compañía su propia identidad,

El reconocimiento de la misión es una afirmación perdurable durante el tiempo acerca de los propósitos que distinguen a una organización de otras similares, el reconocimiento de la misión es el que fija el alcance de las tareas que realiza una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”, la misión es la que describe y define los valores y principios de una organización, generar una misión exige a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones que se realizan actualmente y a realizar una evaluación del posible atractivo que se puede generar en futuros mercados y actividades (Torres, 2014)

Finalmente, “la misión define la intención actual de la organización que puede lograrse totalmente o no, pero que es la encargada de representar lo que se quiere lograr en el presente y eventualmente a corto plazo. Representa el porqué de las actividades que la empresa realiza, la razón de ser y su propósito, expresa lo que la organización quiere ser recordada” (Alles, 2007)

2.1.4.2 Visión

La visión según (Hernández, 2014) afirma que “El concepto de misión a veces es utilizado como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, se entiende por

visión el fin a largo plazo pretende lograr la empresa, y por filosofía es el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación)” (Hernández, 2014).

Según (Torres, 2014) El desarrollo de la visión responde al cuestionamiento “¿En qué nos queremos transformar?”, se cree que la formulación de una visión es la primera etapa en la planeación estratégica, y es lo primero que debe desarrollar el estratega incluso antes que la definición de la misión.

(Torres, 2014) Afirma que una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y proyecta el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

2.1.4.3 Valores corporativos

Son la representación de las responsabilidades que posee la organización al obtener resultados, reemplazando las tareas sin rumbo y accediendo a una evaluación de resultados, de todos los procesos que realiza la organización. Son la exteriorización de las metas que la empresa quiere conseguir en un tiempo determinado y deben poseer una relación con la misión y con la valoración externa e interna. (Schwartz, 2001) citado por Ruiz y Araque (2015) Fija el “código ético como un documento escrito, formal y propio que posee las normas morales que orientan el comportamiento que debe poseer la organización o sus empleados.

2.1.4.4 Objetivos estratégicos

Según (Contreras, 2013) define los objetivos estratégicos como “Todas las organizaciones deben poseer un norte, directrices o políticas que se encarguen de guiarla, que sean capaces de ser identificadas a través de una evaluación, tanto interna como externa, debe saber cuáles son los objetivos que se quieren cumplir en el futuro y es allí donde se empieza a generar la planeación estratégica. Se debe definir el alcance, lo que se quiere llegar a ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa. Estos son algunos de esos aspectos fundamentales que permiten plantear, generar e implementar estrategias que sean capaces de cumplir con lo que se espera en el futuro.”

Los objetivos se definen como los resultados determinados que una organización quiere alcanzar siguiendo la misión asignada, a largo plazo el cual significa un periodo superior a un año, la fijación de objetivos es primordial para el crecimiento de una empresa porque indican la dirección que posee la empresa. Ayudan en la evaluación, desarrollan sinergia, dan a conocer los puntos críticos de la organización, se centran en la coordinación y fijan una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control; deben ser desafiantes, cuantificables, sólidas, cuerdas y claras. (Torres, 2014)

Según (Torres, 2014) Afirma que los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir son los resultados y productos que la administración busca lograr, en la cual se requieren dos tipos de objetivos que son muy distintos para lograr las metas propuestas, dentro de estos están: los objetivos financieros que comunican las metas de la administración en el aspecto financiero, y los objetivos estratégicos que hacen referencia a la posición de marketing y la viabilidad competitiva de la compañía.

3. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA COMPAÑÍA

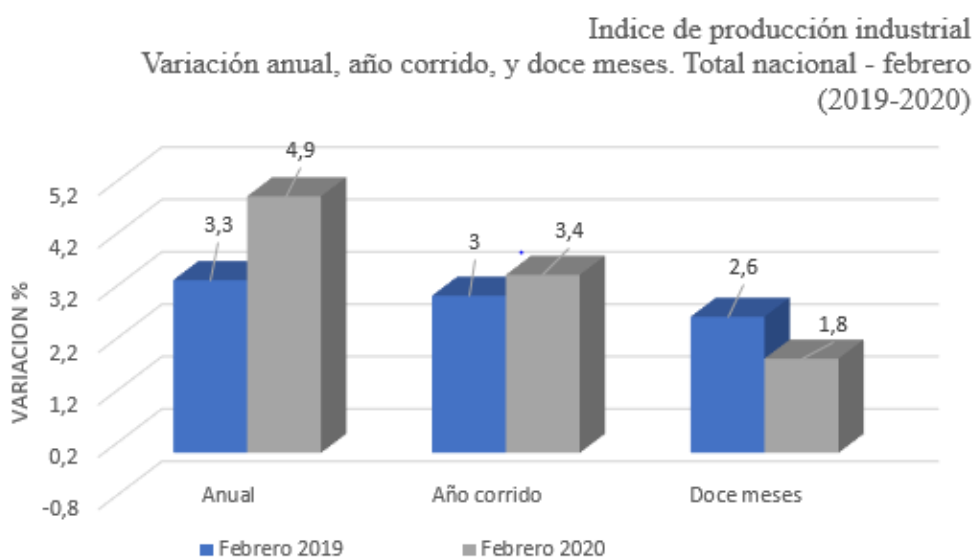
En este capítulo se aborda el desarrollo del primer objetivo, “Evaluación del ambiente externo de la compañía”, el cual está conformado por oportunidades atractivas de crecimiento en la industria, análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector de los muebles, factores determinantes en el cambio del sector de los muebles y sus efectos a nivel de competitividad y de rentabilidad, ubicación de grupos estratégicos, ¿que están realizando las empresas de la competencia?, factores clave para el éxito, y análisis PESTEL.

3.1 Oportunidades atractivas de crecimiento en la industria

La principal actividad a la que se enfoca la “Fábrica de muebles informal” es la elaboración de muebles para el hogar, es decir: sofás según estilo, salas de comedor, sillas isabelinas, poltronas, puffs según estilo, cabeceros para cama capitoneados, entre otros. El sector macro en el que se desempeña la fábrica es en el sector de la manufactura, los indicadores que se muestran en este apartado corresponden a este sector. Durante el año 2018 y a enero de 2019 este sector tuvo un crecimiento del 3,5% en su producción teniendo una visión positiva del mercado, reflejando una mejor dinámica de sus ventas reales. Durante este mismo año este sector tuvo un crecimiento del 1,5% y en diciembre de 3,2%. Según el DANE reveló que en diciembre del 2019 aumentaron las ventas en del 7.1% y durante el año fue de 6,5% en el comercio minorista. Durante el 2020 el sector de la manufactura ha presentado una variación del 4,6% en sus ventas y producción, durante el mes de enero y febrero este sector tuvo un buen arranque frente a sus ventas, durante marzo y abril se ha presentado un fuerte descenso debido a la pandemia actual covid-19 afecto de forma dramática la demanda de los clientes.

Realizando una comparación, del índice de producción industria del año 2019 al año 2020, se presenta que, en febrero de 2020 frente a febrero de 2019, el Índice de Producción Industrial presentó una variación de 4,9%. Mientras que, en febrero 2020 a febrero 2019, la industria manufacturera presentó una variación positiva de 4,6%. Véase ilustración 1.

Ilustración 1 Índice de producción industrial



Fuente: Tomado del DANE

Se identifican las siguientes tendencias en el sector de los muebles:

Según proyecciones de Furniture Today: El mercado crecerá a una tasa compuesta anual de 2,9% entre 2015 y 2019, alcanzando los US\$111 mil millones. El 40% del mercado de muebles lo concentran las ventas de muebles para sala, el 33% se refiere a ventas de muebles para alcobas, el 12% de las ventas de muebles se refiere a muebles de cocina y el 8% a muebles de oficina.

La generación de los Millennials se ha convertido en el grupo de consumo más importante del mercado y actualmente representan el 37% del mercado estadounidense de muebles. Este grupo de edad se caracteriza por estar buscando constantemente productos personalizados y diferenciadores.

Así mismo los Millennials son usuarios activos de los medios de comunicación social y de la tecnología por lo que son usuarios que hacen compras fácilmente a través de sus aparatos electrónicos en sitios online.

El comercio electrónico es visto como el principal medio a través del cual el mercado de muebles se ha dinamizado en los últimos años. En el segmento de muebles para el hogar surge una oportunidad interesante para aquellos diseños que se pueden integrar con dispositivos móviles y que pueden ser controlados con estos.

Según (Marketing e innovación en la industria del mueble. 2018) resalta que Latinoamérica y España son un pequeño apéndice en la industria del mueble, la cual representa más de 420.0000 millones de dólares en todo el mundo. Esta cifra puede parecer mucho pero realmente es un pequeño porcentaje de toda la industria manufacturera.

Según los últimos estudios de CSIL (Centro de estudios industriales, Milán), en la última década China amuebla el mundo, y ha reforzado su posición en el mundo, cuatro de cada diez unidades fabricadas en el mundo tienen el sello de “made in China”. El gigante asiático es el productor líder indiscutible, por delante de cualquier país.

Según los últimos estudios de CSIL (Centro de estudios industriales, Milán) la segunda posición en el ranking es para Estados Unidos, con un 12% en la fabricación global, al cual le siguen varios países europeos como lo son (Alemania, Italia, Polonia,

Reino Unido) y países asiáticos (India, Japón, Corea del sur), los cuales en conjunto superan el 20% de la producción.

También dentro de la industria se encuentran nuevos emprendimientos en este caso “The blue house” es una galería que converge el mobiliario con el arte, este nuevo proyecto se reinventa y homenajea su talento colombiano, con la iniciativa de brindarle al consumidor colombiano las tendencias globales en diseño.

En la industria se identifica que las exportaciones de muebles colombianos van al alza, entre enero y agosto del 2018 crecieron un 29%, llevando esto a cabo por medio de piezas innovadoras, un excelente nivel de diseño y altos estándares de calidad, los muebles colombianos han ganado un espacio en el mercado externo, siendo Estados Unidos uno de los principales socios de los empresarios que se dedican al diseño y fabricación de los muebles, de esta manera obteniendo buenos resultados y obteniendo un buen posicionamiento a nivel internacional.

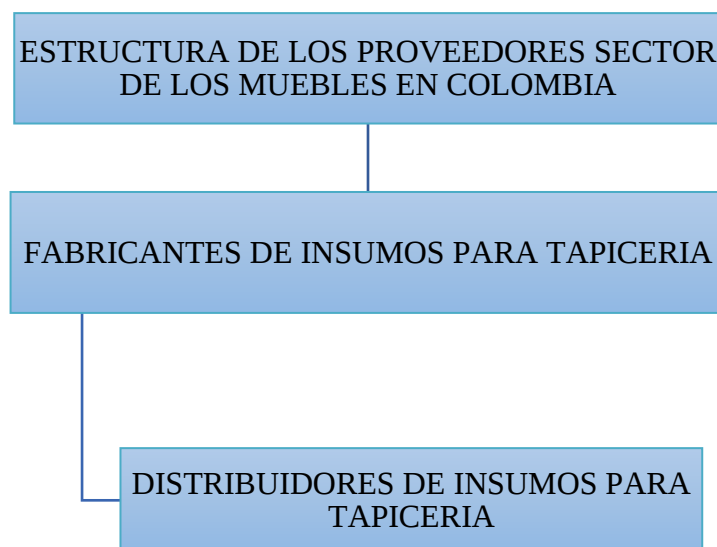
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter para sector de los muebles

Para iniciar este análisis primero se realizará una descripción de cada una de las cinco fuerzas estipuladas en el modelo de Porter, con la finalidad de analizar la competencia que hay en el sector de los muebles.

3.2.1 Poder de negociación de proveedores

En el sector de los muebles se debe tener en cuenta los proveedores, ya que ellos cumplen una función importante en la industria. Véase ilustración 2.

Ilustración 2 Estructura de los proveedores



Fuente: Elaboración propia

En este caso se debe tener en cuenta que la mayoría de materia prima de los productos de la “Fábrica de muebles informal” que utiliza son de fácil acceso, como lo son maderas e insumos para tapicería, existe un gran número de ofertantes, por lo cual los insumos o proveedores no tiene un poder de negociación que tenga influencia en la fijación de precios de estos productos, por lo cual los proveedores de esta industria son relativamente débiles.

Los insumos que se emplean para la fabricación de muebles y la tapicería se consiguen con facilidad en una multitud de proveedores, por esta razón los miembros de la industria de los muebles pueden obtener fácilmente estos productos al mismo precio o a un valor menor.

Se encuentran sustitutos de los insumos que ofrecen los proveedores, debido a la fácil disponibilidad de sustitutos aminora el poder de negociación de los proveedores al reducir la dependencia de los miembros de la industria de los muebles de sus proveedores.

3.2.2 Poder de negociación de los compradores

Para esta investigación los compradores estarán determinados por aquellas personas naturales y jurídicas de la ciudad de Bogotá D.C., las cuales muestran un considerable poder de negociación, dado que son la única fuente de ingreso para la “fábrica de muebles informal”, los muebles para el hogar son uno de los bienes en los cuales los colombianos invierten parte de sus ingresos, puesto que son considerados como una necesidad para sus hogares y para mantener una calidad de vida. De igual manera, los clientes cancelan de acuerdo a su poder de negociación y de adquisición.

Respecto al poder de negociación frente a la fijación en el precio del producto que se va a fabricar o a remodelar, se puede considerar que se encuentra en un nivel medio, ya que no existe un gran número de fábricas en el sector que ofrezcan estos productos a un excelente precio y calidad en sus materiales.

Beneficios en el precio que se ofrece al cliente, como también en la calidad del trabajo del producto que se ofrece a los clientes.

3.2.3 Amenaza de nueva participación de empresas

En el mercado existen nuevas empresas entrantes, como lo son aquellas empresas chinas que están ingresando al país, las cuales ofrecen muebles a un costo mucho más bajo, con materiales de baja calidad. Como también genera una amenaza en la conformación de

nuevas fábricas de muebles por los que anteriormente eran empleados, ingreso de empresas imitadoras al país, y precios bajos.

La “Fábrica de muebles informal” cuenta con una sólida preferencia de la marca y lealtad por parte del cliente, debido a que los compradores generan un apego a esta empresa, y se dificulta para las nuevas empresas que llegan al mercado. La “Fábrica de muebles informal” lleva esto a cabo a través de promoción de ventas, recomendaciones, y lealtad del cliente, de esta manera conforma su nueva clientela.

3.2.4 Amenaza de productos sustitutos

El ingreso de nuevos muebles al país, pueden influir en el desarrollo de la “Fábrica de muebles informal”, al desarrollar estrategias enfocadas en el precio y en la variación de alternativas de los bienes, puesto que proponen una nueva tendencia a un menor costo.

Los productos sustitutos con facilidad se presentan en el mercado, lo cual genera una presión competitiva al asignar un menor precio y de esta manera el cliente prefiera estos productos, arriesgando las ventas de la industria de los muebles.

En determinadas ocasiones el cliente considera que los productos sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su desempeño e inmediata disponibilidad, pero se presentan variaciones respecto a su calidad, de tal manera que el cliente no encontrará en un producto sustituto, lo que le ofrece la industria.

3.2.5 Rivalidad competitiva dentro del sector

Los competidores se clasifican en dos grupos:

- Competencia directa: Son las empresas o negocios que ofrecen un producto o servicio igual al que se pretende ingresar al mercado, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo. (Soto, 2013).

- Competencia indirecta: Son aquellas empresas o negocios que poseen una participación en el mismo mercado y en los mismos clientes, que buscan la forma de satisfacer sus necesidades con productos y/o servicios sustitutos o de forma diferente. (Soto, 2013)

Basado en lo anterior para la “fábrica de muebles informal” la competencia directa está compuesta por empresas como:

- Ingreso de nuevas fábricas
- Ingreso de empresas chinas

Las empresas que son una competencia indirecta son:

- Intermuebles del norte
- Aristas
- Home Loft
- Todas aquellas que fabrican muebles

De acuerdo a lo anterior se identifica que la industria de los muebles contiene una variedad de productos y servicios, lo cual lo hace un sector altamente competitivo, por lo cual se presentan constantes procesos evolutivos y de innovación, situación que implica que las empresas deben estar en constante actualización acerca de aquellas tendencias y estrategias que le garanticen el crecimiento y el avance en el ciclo de vida de la empresa, así como también el aumento de su participación en el mercado. A continuación, se presenta el Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas de Porter para este sector.

La rivalidad en la industria de los muebles se intensifica cuando se incrementa el número de competidores, en esta industria se identifica un nivel de competencia muy elevado, debido a esto las empresas aplican estrategias para mejorar y fortalecer la posición que tienen en el mercado.

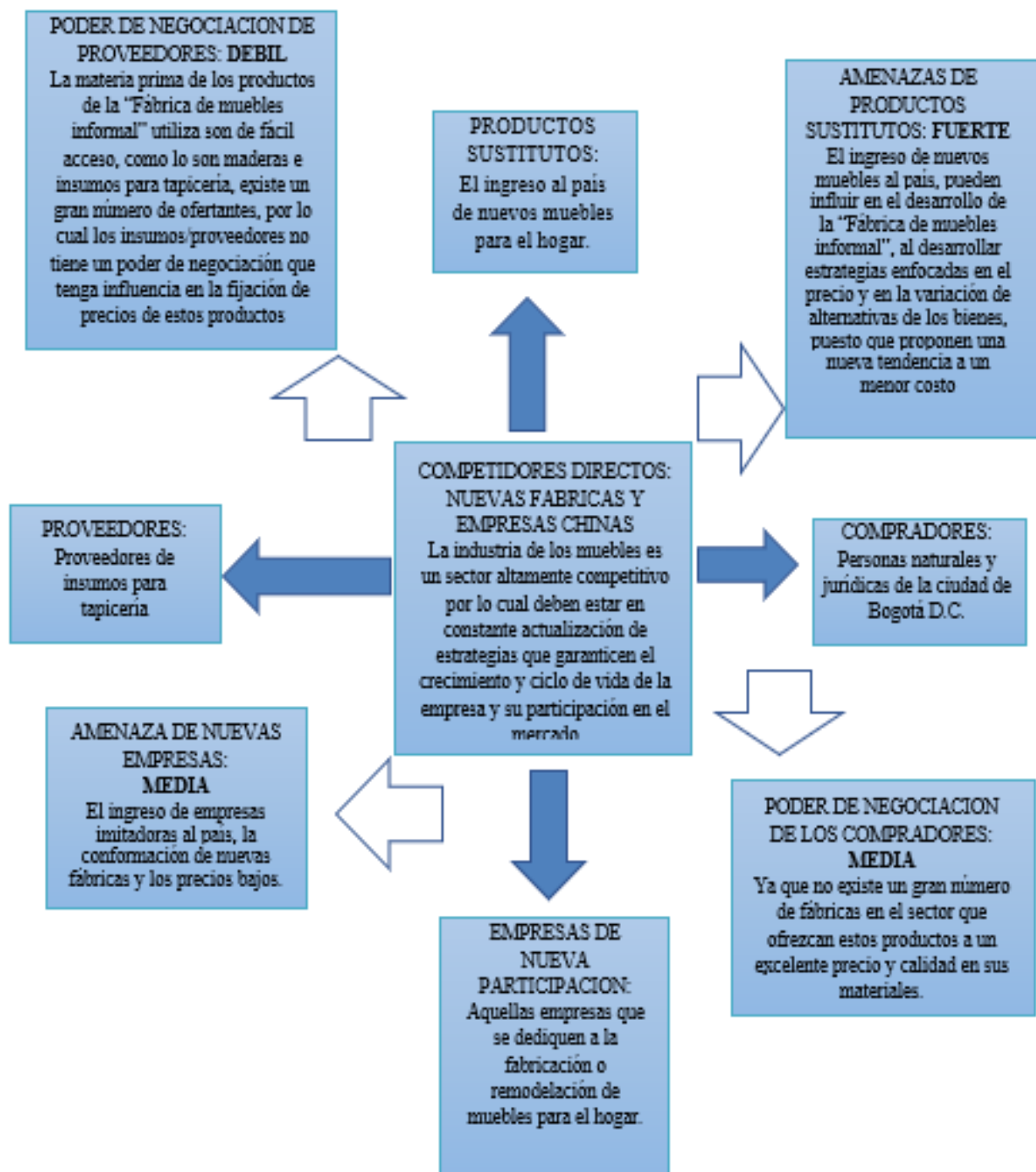
La rivalidad en la industria de los muebles se incrementa cuando a los compradores les resulta menos costoso cambiar sus compras, en el sector de los muebles se encuentra una gran variedad de precios, por esta razón el cliente cambia sus marcas de preferencia por otras de la competencia, las cuales le ofrecen la misma calidad a un menor costo, de esta manera es que las empresas de muebles logran llevarse los clientes de sus rivales.

La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencia más, el sector del mueble tiene rivales que ofrece productos idénticos o con poca diferenciación por lo cual el cliente tiene menos razones para ser leal a una marca, por esta razón la “Fábrica de muebles informal” presenta un factor diferenciador frente a sus rivales, y de esta manera convencer al cliente y atraerlo a esta empresa. Véase ilustración 3.

Para continuar con el estudio de los factores externos, la matriz de las cinco fuerzas de Porter, permite por medio del enfoque analítico recolectar la información necesaria de los proveedores, los competidores, los clientes y los sustitutos; esta herramienta permitió relacionarse con el benchmarking.

Las cinco fuerzas de Porter permiten examinar el dominio de las influencias en el macroentorno, donde se observa cómo es el comportamiento de la empresa y cómo puede desenvolverse ante los factores del microentorno internos que pueden afectarla.

Ilustración 3 Diamante cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

3.3 Factores determinantes en el cambio del sector de los muebles y sus efectos a nivel de competitividad y de rentabilidad

Se realizó un análisis de los principales factores que se presentan en el sector de los muebles desde las siguientes perspectivas.

3.3.1 Tasa de crecimiento a largo plazo de la industria de los muebles

Según (Economía & Negocios, 2020) La industria del mueble en los últimos años ha venido experimentando cambios significativos por mejorar la calidad, el diseño y la innovación. La economía naranja, ha tomado tanta fuerza que ha ayudado a potencializar a los diseñadores colombianos. Hay que tener en cuenta que cuando se quiere llegar a mercados internacionales, es decir, exportar, es necesario aplicar tecnologías avanzadas y creatividad en los productos a comercializar.

También se presentan oportunidades para empresarios colombianos:

- Acceso a nuevos mercados: Oportunidades para que el sector de muebles en Colombia aproveche otros mercados, en particular en segmentos de alto nivel y economías emergentes.
- Sinergias, con la construcción y el turismo, utilizando materias primas provenientes de fuentes sostenibles para la producción de mobiliario y decoración que podrían tener un impacto positivo en las ventas.
- Se espera que la industria inmobiliaria residencial y comercial experimente un progreso moderado en el futuro lo que podría impulsar la industria de muebles colombianos.

- Exportación de productos multifuncionales que incluyen diseño, calidad y exclusividad.
- Aprovechamiento de las herramientas digitales y del e-commerce para la apertura a nuevos mercados.

3.3.2 Tecnología y aplicación del internet

Los avances en la tecnología pueden alterar de forma drástica una industria al introducir sustitutos que ofrecen a los compradores una combinación irresistible de precio/desempeño. Esto incrementa el poder de los sustitutos, pero puede cambiar el panorama en formas más fundamentales si tiene un efecto devastador en la demanda. El cambio tecnológico también impacta el proceso de manufactura de una industria; esto puede generar mayores economías de escala (Torres, 2014)

Basado en lo anterior las empresas deben llegar a sus consumidores por medio del internet, es decir, páginas web, correo electrónico, redes sociales, avisos publicitarios entre otros, por este medio se eleva el número de rivales, y pocas veces aumenta la rivalidad de vendedores en tiendas físicas.

3.3.3 Innovación

El sector de la industria del sector de los muebles inició con la revolución industrial, la fabricación de muebles está a cargo de las pymes, teniendo como excepción, las empresas medianas y pequeñas que tienen una menor utilización del I+D y las cuales también tienen menor capacidad de cambiar o actualizar los procesos productivos que realiza y de esta manera también encontrar un personal calificado para llevar a cabo una excelente producción.

Un flujo constante de innovaciones de productos tiende a alterar el patrón de la competencia en una industria al atraer nuevos compradores, renovar su crecimiento o crear una diferenciación mayor o menor del producto, con efectos concomitantes en la rivalidad, en la amenaza de nuevos participantes y en el poder del comprador (Torres, 2014).

3.3.4 Entrada de nuevas empresas

El ingreso de nuevas empresas extranjeras al sector de los muebles en Colombia, buscan desplegar a nivel mundial sus estrategias, así también durante la segunda mitad del siglo XX la tecnología se convirtió en la mejor herramienta trascendental para la aceleración de la globalización y la competitividad, lo cual se define como un pilar en el desarrollo económico. Por lo anterior es importante que las empresas nacionales evalúen los retos y oportunidades que tiene frente al ingreso de nuevos competidores multinacionales a través de la observación evaluar el comportamiento del sector y establecer las estrategias para un plan de acción futuro.

3.4 Ubicación de grupos estratégicos

Según (Contreras, 2013) un grupo estratégico consta de los miembros de la industria con planteamientos competitivos y posiciones semejantes del mercado. Dentro del mismo sector también se presenta que en las empresas del mismo grupo estratégico se asemejan de maneras muy diversas: pueden tener una línea de productos comparable y vender con los mismos estándares de precio y calidad.

(Torres, 2014) Afirma que un grupo estratégico “es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes”.

Cuando se analiza la competencia, se observa que las empresas que la conforman venden los productos con diversos precios y calidades, así como también utilizan diferentes canales de distribución, o en su defecto incorporan al producto características diferenciadoras para atraer otro tipo de compradores o sencillamente cubren otras áreas geográficas entre otras, lo cual permite que unas empresas tengan una posición más sólida en el mercado que otras, para discernir esto es necesaria la ubicación de grupos estratégicos (Torres, 2014).

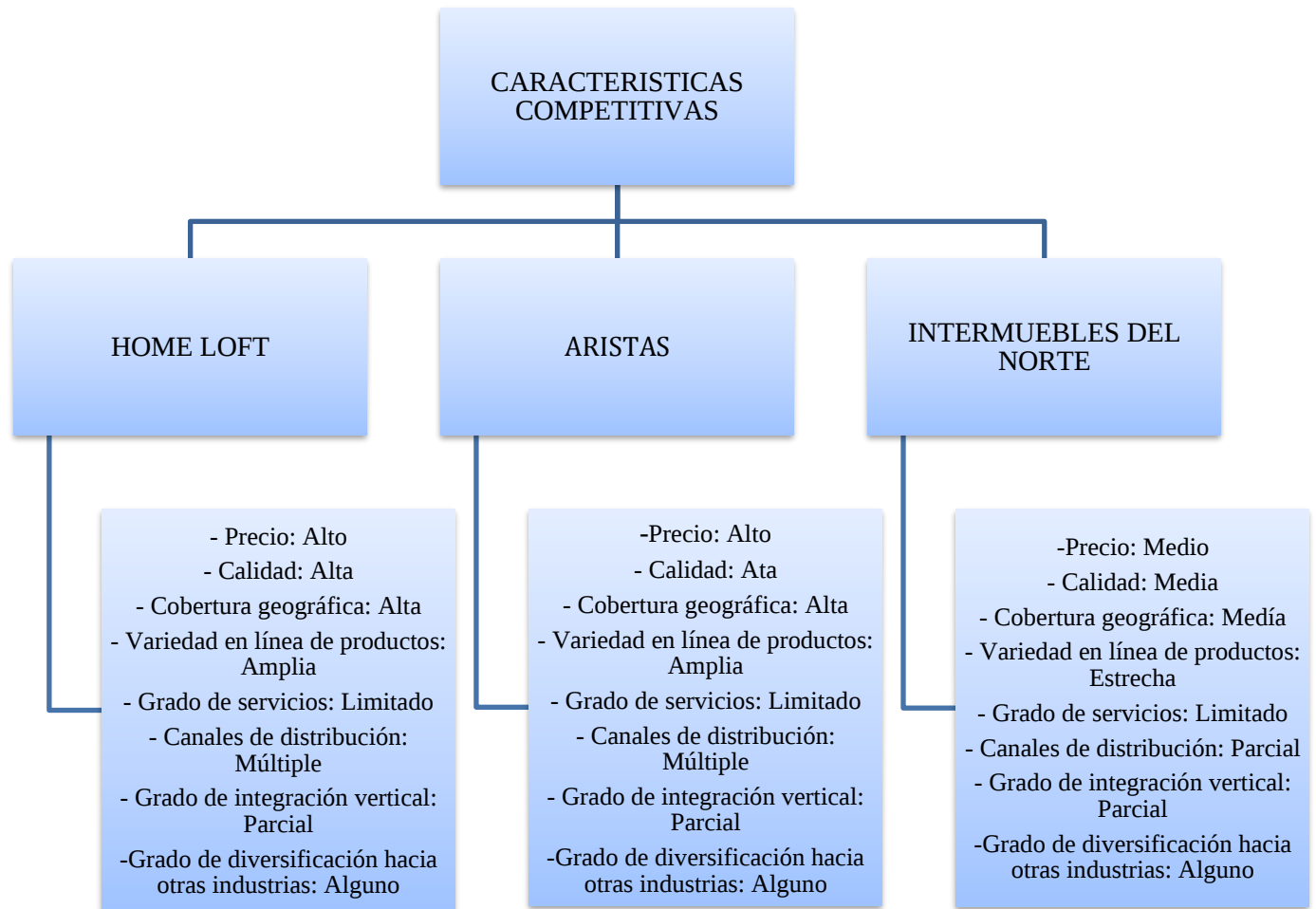
Estos grupos estratégicos son definidos por (Torres, 2014) como un “conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes”. Para el caso de la “Fábrica de muebles informal” los rivales en la industria son Home Loft, Aristas e Intermuebles del norte; para la elaboración del mapa de grupos estratégicos se realizaron los siguientes pasos:

3.4.1 Identificación de las características competitivas

Se identificaron las siguientes variables de acuerdo con lo expuesto por (Torres, 2014) “precio/calidad (altos, medianos, bajos), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), variedad de la línea de productos (amplia, estrecha), grado de servicios que ofrecen (ninguno, limitado, completo), canales de distribución (menudeo, mayoreo, múltiple, internet), grado de integración vertical (ninguno, parcial, total) y grado de diversificación hacia otras industrias (ninguno, alguno, considerable)” (Torres, 2014).

Dentro de las características competitivas del sector, se identifican las siguientes empresas con características competitivas dentro del sector. Véase ilustración 4.

Ilustración 4 Identificación de características competitivas



Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Posiciones comparativas

En la industria del mueble se presentan algunos competidores fuertes como lo son Muebles & Accesorios, Aristas, y muebles Jamar, los cuales tienen un buen posicionamiento en el mercado, por lo tanto, son reconocidas y se destacan por su gran variedad y calidad en los productos que ofrece, entre estas tres empresas se presenta una gran diferencia en los precios. Véase ilustración 5

Ilustración 5 Posiciones comparativas



Fuente: Elaboración propia

3.5 ¿Qué están realizando las empresas de la competencia?

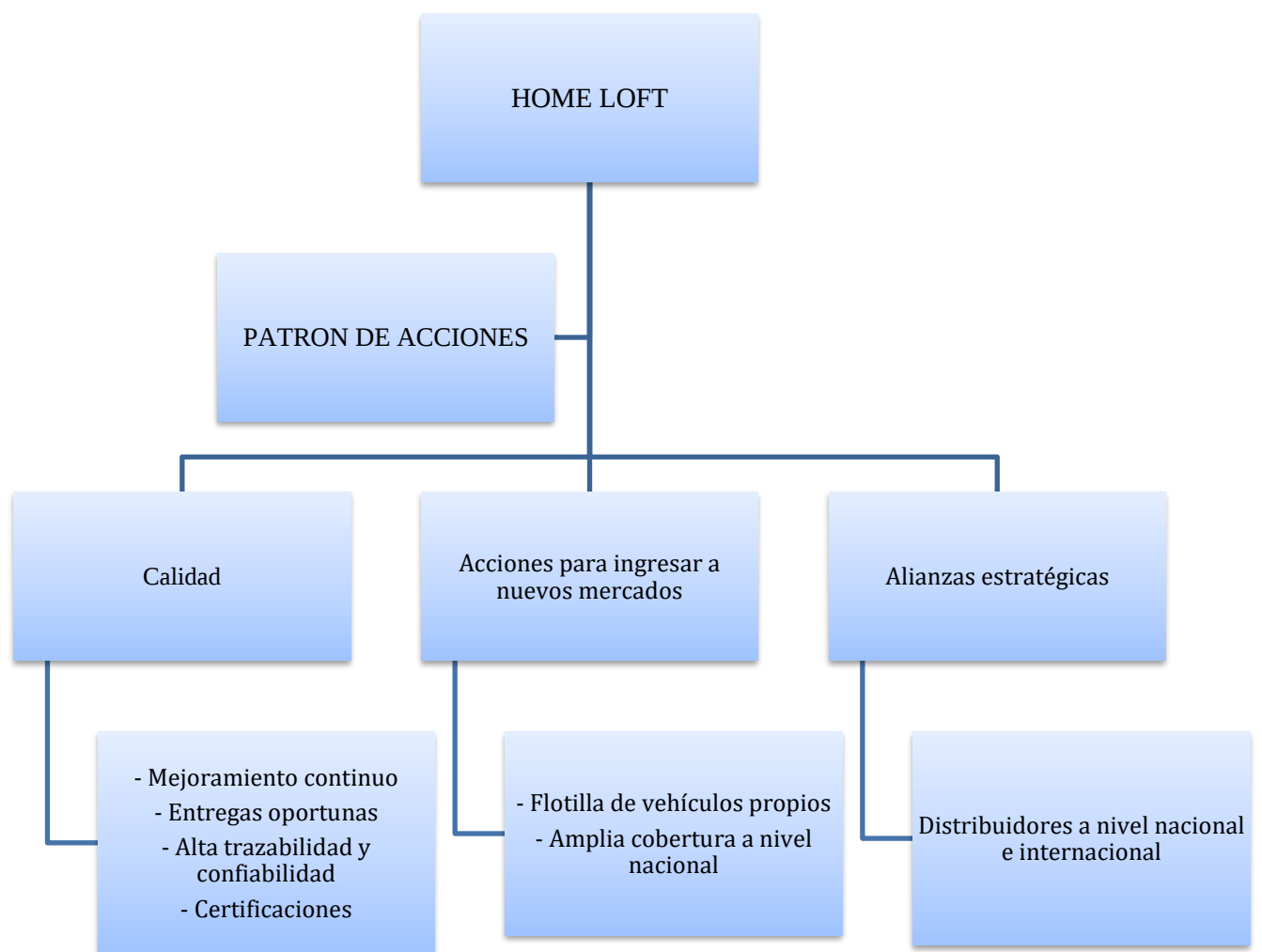
Para poder competir en el mercado se debe tener conocimiento de las empresas rivales para poder elaborar una estrategia competitiva, para esto debe usar la inteligencia competitiva, que implica tener conocimiento acerca de las estrategias utilizadas por los competidores, sus acciones y afirmaciones más notorias, su desempeño financiero, fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos; lo cual permite preparar operaciones defensivas, planear sus propios mapas estratégicos con cierta seguridad acerca de los movimientos que pueden realizar los rivales y aprovechar toda oportunidad que se presente de los errores o fallas estratégicas que cometan los competidores. (Torres, 2014) .

Dentro del sector se evidencia que los principales fabricantes de muebles del país se enfocan en la innovación como factor competitivo, ya que el mismo sector los obliga hacer esto, debido a la competitividad que hay en el mercado. La industria de muebles en Colombia se caracteriza porque sus empresas son conscientes y están comprometidas con la reforestación mediante la implementación de prácticas respetuosas con el medio ambiente.

También se debe mencionar que dentro de la industria se encuentra una diferenciación en precios, calidad, alianzas, cobertura del mercado que coloca en venta a unas empresas y en desventaja a otras.

Dentro de la industria encontramos algunas empresas que son competencia fuerte dentro del sector, en este caso Home Loft, es una de las principales empresas de muebles reconocidas a nivel mundial por la calidad, acciones para ingresar a nuevos mercados y alianzas estratégicas. Véase ilustración 6

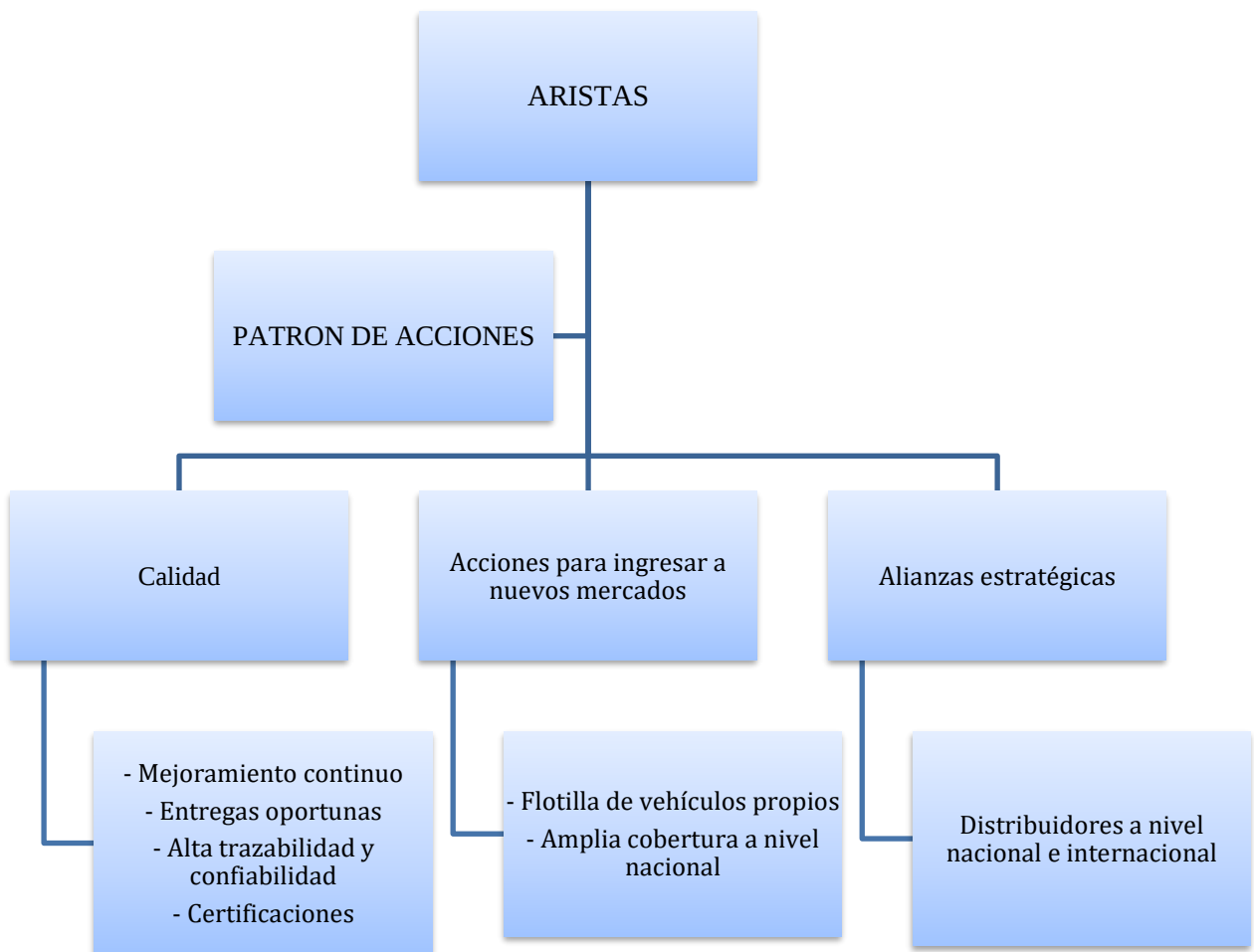
Ilustración 6 Home Loft



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la industria encontramos algunas empresas que son competencia fuerte dentro del sector, en este caso Aristas, es una de las principales empresas de muebles reconocidas a nivel mundial por la calidad, acciones para ingresar a nuevos mercados y alianzas estratégicas. Véase ilustración 7

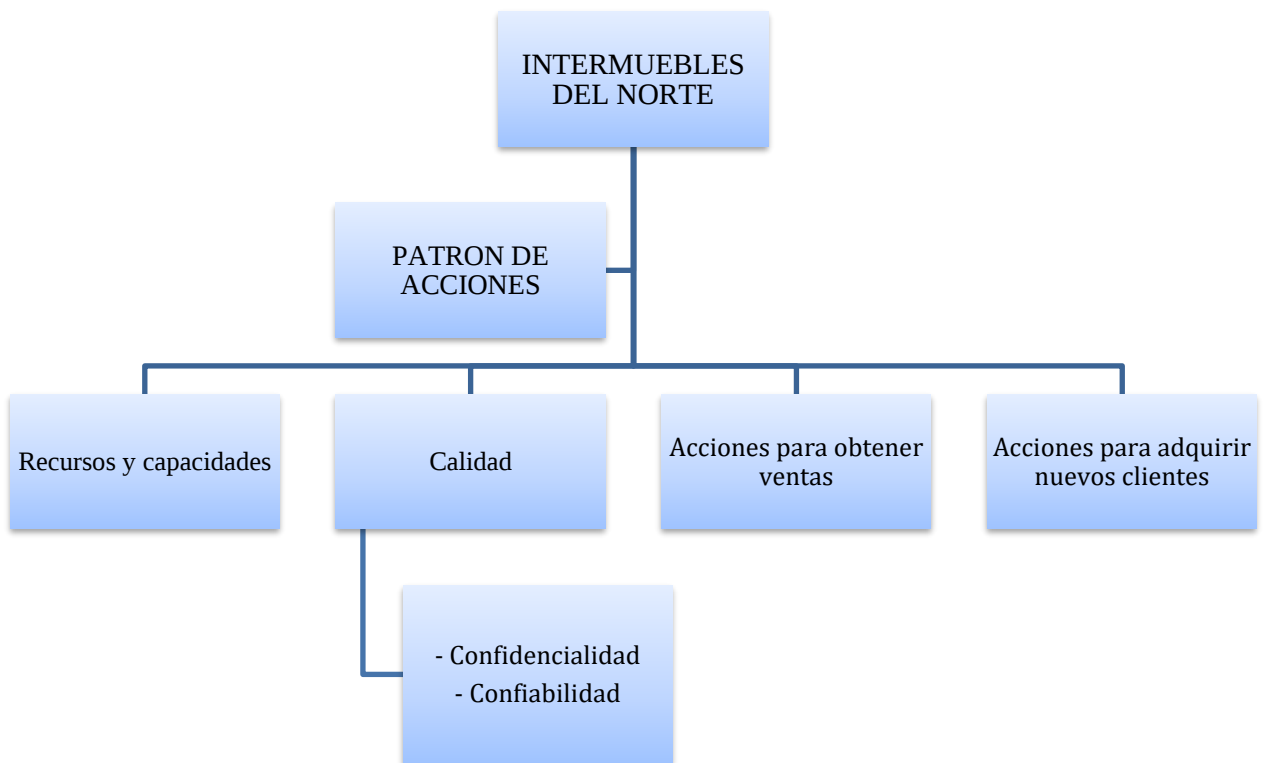
Ilustración 7 Aristas



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la industria encontramos algunas empresas que son competencia fuerte dentro del sector, en este caso Intermuebles del norte es una de las principales empresas de muebles reconocidas a nivel mundial por los recursos y capacidades, calidad, acciones para obtener ventas, y acciones para adquirir nuevos clientes. Véase ilustración 8

Ilustración 8 Intermuebles del Norte

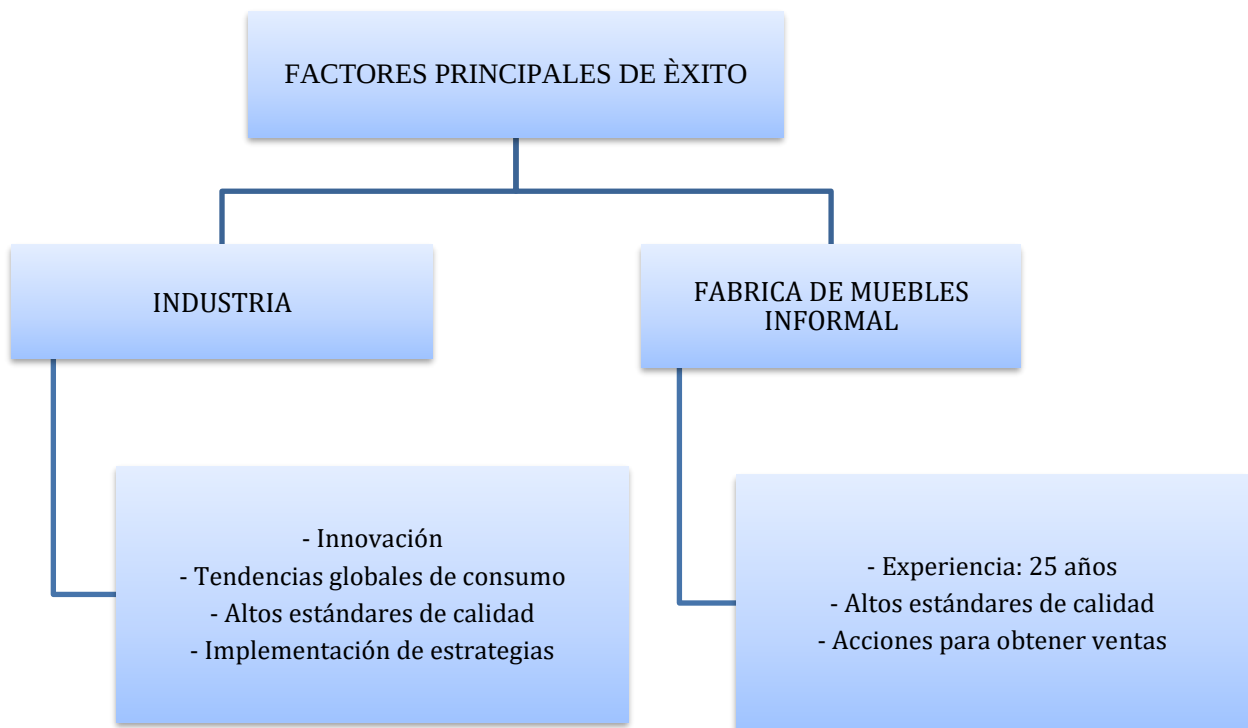


Fuente: Elaboración propia

3.6 Factores clave para el éxito

Son elementos claves en la estrategia, las propiedades del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas que permiten el mayor impacto en el éxito competitivo futuro del mercado (Administración estratégica, Torres. 2014). A continuación, se muestran los factores competitivos que exige la industria de los muebles en Colombia versus los factores competitivos de la “Fábrica de muebles informal”. Véase ilustración 9.

Ilustración 9 Factores clave para el éxito



Fuente: Elaboración propia

3.7 Análisis PESTEL

Mediante el análisis PESTEL, se identificará el entorno externo de la empresa, el que identifica las oportunidades y amenazas que se presentan, mediante los aspectos externos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, y legales. Véase tabla 1.

Tabla 1 Análisis PESTEL

ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS EXTERNOS POLÍTICOS		
1. Normas de manipulación de maquinaria	X	
2. Regulación de la contabilidad y publicidad		X
3. Regulación de la competencia	X	
ASPECTOS EXTERNOS ECONOMICOS		
1. Inflación		X
2. Competencia		X
3. IPC		X
ASPECTOS EXTERNOS SOCIO-CULTURALES		
1. Estilo de vida	X	
2. Ingreso por familia	X	
ASPECTOS EXTERNOS TECNOLÓGICOS		
1. Innovación		X
2. Adaptación de estrategias externas		X
3. Automatización del negocio		X
4. Acceso a internet		X
ASPECTOS EXTERNOS ECOLÓGICOS		
1. Uso de materiales sustentables y sostenibles	X	
2. Uso del reciclaje	X	
ASPECTOS EXTERNOS LEGALES		
1. Regulaciones sanitarias en lugares de trabajo		X
TOTAL	6	9

Fuente de referencia de esta metodología: Héctor Horacio Murcia Cabra, Innovación y Creatividad para el Desarrollo Empresarial, 2018

- **Aspectos Externos Políticos:**

La regulación que realiza los diferentes entes de control, busca velar por el buen funcionamiento de los mercados a través de la libre competencia económica de los derechos de los consumidores.

1. Normas de manipulación de maquinaria: Oportunidad. Principalmente al ser una fábrica de muebles se debe cumplir con normas para la manipulación de máquinas de corte.

2. Regulación de la contabilidad y publicidad: Amenaza. En caso de la contabilidad y publicidad la fábrica de muebles carece de estos sistemas, lo cual puede ser un inicio para optar por la implementación de sistema de contable para llevar un control de los registros de la manera exigida, en cuanto la publicidad, darse a conocer por diferentes canales como lo son el volanteo, redes sociales, página web para la misma fábrica.

3. Regula la competencia: Oportunidad. Evade la competencia desleal.

- **Aspectos Externos Económicos**

A nivel mundial la economía es uno de los factores más importantes para las empresas.

1. Inflación: Amenaza. El alza de los insumos para tapicería puede afectar el precio final del producto.

2. Competencia: Amenaza. Debido a la gran cantidad de empresas de muebles ya posicionadas en el sector.

3. IPC: Amenaza. Por los precios en los insumos para tapicería pueden aumentar, es uno de los motivos por el cual el cliente puede desmotivarse y buscar otras alternativas.

- **Aspectos Externos Socio-cultural**

Los aspectos socio-culturales predominan en la toma de decisiones de los clientes de la siguiente manera:

1. Estilo de vida: Oportunidad. Los clientes mandan a fabricar o remodelar los muebles, lo hacen según sus gustos dando satisfacción a estos.

2. Ingreso por familia: Oportunidad. Los servicios que ofrece la fábrica de muebles pueden ser adquirido por todas las familias por un valor asequible.

- **Aspectos Externos Tecnológicos**

La tecnología es un conjunto de conocimientos enfocados para lograr un objetivo específico para satisfacción de sus necesidades. En la actualidad es una de las herramientas fundamentales para las empresas, ya que hacen más eficiente el trabajo, genera comodidad y confiabilidad a los clientes, y de esta manera pueden determinar de mejor de mejor manera que es lo que buscan.

Las causas que más afectan a la “Fábrica de muebles informal” son:

1. Innovación: Amenaza. La “Fábrica de muebles informal” actualmente no posee recursos tecnológicos, que le permitan optimizar sus procesos.

2. Adaptación de estrategias externas: Amenaza. La fábrica podría pasar por una obsolescencia ya que no cuenta con recursos tecnológicos, y no se está adaptando a los cambios que vienen día a día y esto lo puede llevar a generar perdidas de nuevos negocios.

3. Acceso a internet: Amenaza. Ya que mediante este medio se pueden manejar diferentes canales digitales para ofrecer un servicio más eficiente a los clientes, y tener con ellos un primer acercamiento.

- **Aspectos Externos Ecológicos**

En la actualidad, es importante que tanto las empresas como las personas generen un aporte al medio ambiente, y esto se lleva a cabo minimizando la contaminación y contribuyendo al reciclaje. Las empresas que no generan un aporte al medio ambiente pueden acarrear penalidades económicas, las empresas no solo deben ofrecer un excelente servicio a sus clientes, también deben ofrecer un servicio al medio ambiente; la “Fábrica de muebles informal” tiene la siguiente influencia:

1. Uso de materiales sustentables y sostenibles: Oportunidad. Implementar nuevas técnicas, le aporta a la empresa un ahorro en la compra de sus materiales y realiza un aporte al medio ambiente.

2. Uso del reciclaje: Oportunidad. La “Fábrica de muebles informal” tiene una contribución con el medio ambiente.

- **Aspectos Externos Legales**

Es fundamental que todas las empresas den cumplimiento a los requisitos legales, la fábrica de muebles presenta la siguiente situación:

Regulaciones sanitarias en lugares de trabajo: Amenaza. Los factores como la mala distribución de las áreas, las malas conexiones eléctricas, y la mala implementación de las normas sanitarias pueden traer sanciones por parte de la autoridad competente.

4. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y ENTORNO COMPETITIVO DE LA COMPAÑÍA

En este capítulo se aborda el desarrollo del segundo objetivo, “Evaluación de los recursos, capacidades y entorno competitivo de la compañía” se desarrollará a través de un análisis interno, el cual está conformado por la estrategia actual, recursos y capacidades, análisis FODA, análisis de precios y costos, competitividad frente a sus rivales, y análisis a los asuntos estratégicos de la empresa.

4.1 Estrategia actual

Según (Torres, 2014) afirma que los dos mejores indicadores del buen funcionamiento de la estrategia son 1) si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos declarados y 2) si es un actor superior al promedio en la industria. Las caídas persistentes en el incumplimiento de las metas de desempeño y un rendimiento débil en relación con los rivales son señales de advertencia confiables de que la compañía padece de una estrategia débil o bien padece de una ejecución deficiente de la estrategia, o de ambas. Otros indicadores del funcionamiento de la estrategia que se identifica en la “Fábrica de muebles informal” son:

- Las ventas de la empresa crecen aproximadamente al mismo ritmo del mercado, durante el año se presentan variaciones en sus ventas, lo que genera la conservación de la participación del mercado.
- La empresa adquiere nuevos clientes con precios asequibles, calidad en sus productos, de esta manera retiene los antiguos y actuales clientes.

- Los márgenes de ganancia varían de acuerdo a las empresas rivales, ya que existen diferencias en los precios.
- Las tendencias de las utilidades netas alcanzan las expectativas, pero en comparación a las de su competencia son realmente bajas.
- La imagen y reputación de la compañía con sus clientes mejoran cada vez más, debido a las excelentes recomendaciones de sus clientes, a la calidad y responsabilidad en el producto terminado.
- La empresa frente a sus rivales tiene un buen comportamiento como lo es referente a la innovación de producto, servicio al cliente, calidad en el producto, tiempos de entrega, precio, y otros factores pertinentes en los cuales los clientes basan su elección en la marca; como también se identifican ciertas falencias y una ventaja de la competencia referente a la tecnología y rapidez para colocar en el mercado productos.
- La empresa mejora cada día las mediciones clave de desempeño operativo es decir su productividad laboral, precisión de pedidos, tiempos de entrega y costos de garantías

4.2 Recursos y capacidades

Según (Torres, 2014) “Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado”

4.2.1 Estados financieros

Para realizar un análisis financiero a la “Fábrica de mueble informal” se realizó mediante un aproximado de los valores que se manejan, ya que la empresa nunca ha llevado registros contables, todo se hace de manera manual, debido a la experiencia el dueño de la misma. En la tabla No. 2 se ve reflejado el “Balance general” de la “Fábrica de muebles informal” basado en los años 2014 al 2019. Véase tabla No. 2

Tabla 2 Balance general 2014-2019

BALANCE GENERAL							
AL 31 DE DICIEMBRE							
(Expresado en millones de pesos Colombianos)							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
ACTIVO							
DISPONIBLE	\$ 20.3	\$ 78.1	\$ 126.9	\$ 141.7	\$ 139.7	\$ 138.6	
Caja	\$ 2.3	\$ 11.8	\$ 6.7	\$ 8.7	\$ 4.5	\$ 14.7	
Bancos	\$ 18.0	\$ 66.3	\$ 120.2	\$ 133.0	\$ 135.2	\$ 123.9	
DEUDORES	\$ 84.2	\$ 160.3	\$ 156.8	\$ 164.2	\$ 403.4	\$ 419.4	
Cientes	\$ 35.2	\$ 43.4	\$ 36.3	\$ 43.3	\$ 69.5	\$ 99.3	
Anticipos y Avances	\$ 2.3	\$ 37.4	\$ 40.2	\$ 28.7	\$ 216.0	\$ 141.5	
Anticipos de Impuestos y contribuciones	\$ 43.9	\$ 67.2	\$ 80.3	\$ 92.2	\$ 109.8	\$ 168.0	
Cuentas por Cobrar a trabajadores	\$ 2.8	\$ 12.3	\$ -	\$ -	\$ 8.1	\$ 5.6	
Reclamaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.1	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 104.5	\$ 238.4	\$ 283.7	\$ 305.9	\$ 543.2	\$ 558.0	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 177.2	\$ 198.1	\$ 246.5	\$ 255.1	\$ 788.6	\$ 839.6	
Equipo médico y científico	\$ 120.4	\$ 132.4	\$ 170.4	\$ 175.7	\$ 668.2	\$ 688.3	
Depreciación acumulada	\$ (12.9)	\$ (13.8)	\$ (14.1)	\$ (14.4)	\$ (17.7)	\$ (19.0)	
EQUIPO MÉDICO Y CIENTÍFICO	\$ 107.5	\$ 118.6	\$ 156.2	\$ 161.3	\$ 650.6	\$ 669.3	
Equipo de oficina y Muebles y Enseres	\$ 12.4	\$ 20.4	\$ 28.4	\$ 30.3	\$ 60.0	\$ 89.6	
Depreciación acumulada	\$ (1.2)	\$ (1.9)	\$ (2.8)	\$ (2.3)	\$ (2.5)	\$ (2.1)	
EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES	\$ 11.1	\$ 18.5	\$ 25.5	\$ 28.0	\$ 57.5	\$ 87.5	
Equipo de computación y Comunicación	\$ 7.4	\$ 10.4	\$ 14.0	\$ 15.0	\$ 30.1	\$ 32.6	
Depreciación Acumulada	\$ (0.5)	\$ (1.0)	\$ (0.9)	\$ (0.9)	\$ (1.1)	\$ (1.6)	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$ 7.0	\$ 9.4	\$ 13.1	\$ 14.1	\$ 29.0	\$ 31.0	
Flota y Equipo de Transporte	\$ 55.4	\$ 55.4	\$ 55.4	\$ 55.4	\$ 55.4	\$ 55.4	
Depreciación Acumulada	\$ (3.7)	\$ (3.7)	\$ (3.7)	\$ (3.7)	\$ (3.7)	\$ (3.7)	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 51.7	\$ 51.7	\$ 51.7	\$ 51.7	\$ 51.7	\$ 51.7	
INTANGIBLES	\$ -	\$ -	\$ 280.4	\$ 249.3	\$ 213.1	\$ 202.2	
Derechos	\$ -	\$ -	\$ 280.4	\$ 249.3	\$ 213.1	\$ 202.2	
DIFERIDOS	\$ 75.4	\$ 88.1	\$ 196.2	\$ 196.6	\$ 247.7	\$ 252.5	
Cargos Diferidos	\$ 75.4	\$ 88.1	\$ 196.2	\$ 196.6	\$ 247.7	\$ 252.5	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 252.5	\$ 286.3	\$ 723.2	\$ 700.9	\$ 1,249.4	\$ 1,294.2	
TOTAL ACTIVOS	\$ 357.0	\$ 524.6	\$ 1,006.9	\$ 1,006.8	\$ 1,792.6	\$ 1,852.2	
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ 442.5	\$ 420.2	\$ 258.0	\$ 252.4	
Sobregiros Bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Proveedores	\$ 73.7	\$ 225.2	\$ 204.3	\$ 225.4	\$ 180.4	\$ 182.3	
Cuentas por pagar	\$ 18.7	\$ 22.7	\$ 36.2	\$ 52.5	\$ 28.2	\$ 48.1	
Impuestos, Gravámenes y Tasas	\$ 4.4	\$ 4.6	\$ 5.5	\$ 5.3	\$ 7.3	\$ 10.0	
Provisión de Renta por pagar	\$ 2.3	\$ 4.6	\$ 1.4	\$ 4.5	\$ 11.3	\$ 12.4	
Obligaciones laborales	\$ 15.4	\$ 28.7	\$ 42.9	\$ 45.7	\$ 34.1	\$ 52.4	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 114.5	\$ 285.7	\$ 732.8	\$ 753.6	\$ 523.8	\$ 558.7	
PASIVO NO CORRIENTE							
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ 50.0	\$ 38.0	\$ 1,026.0	\$ 1,014.0	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 50.0	\$ 38.0	\$ 1,026.0	\$ 1,014.0	
TOTAL PASIVO	\$ 114.5	\$ 285.7	\$ 782.8	\$ 791.6	\$ 1,549.8	\$ 1,572.7	
PATRIMONIO							
Capital social	\$ 250.0	\$ 250.0	\$ 250.0	\$ 250.0	\$ 250.0	\$ 250.0	
Reservas legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.4	\$ 3.6	
Resultado de ejercicios anteriores	\$ -	\$ (7.6)	\$ (11.1)	\$ (25.5)	\$ (34.4)	\$ (10.2)	
Utilidad y/o pérdida del ejercicio	\$ (7.6)	\$ (3.5)	\$ (14.5)	\$ (8.8)	\$ 24.2	\$ 36.5	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 242.4	\$ 238.9	\$ 224.5	\$ 215.6	\$ 242.2	\$ 280.0	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 356.9	\$ 524.7	\$ 1,007.3	\$ 1,007.2	\$ 1,792.1	\$ 1,852.6	
ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 2 se refleja un crecimiento significativo en el valor de los activos, llegando a multiplicarse más de cinco veces en el periodo definido. Puede suponerse que esta variación se sustenta en el incremento de los activos fijos, se presume pues una inversión que deberá verse refleja en la composición financiera de la “Fábrica de muebles informal” y así mismo impactar sobre los indicadores de eficiencia y endeudamiento principalmente.

En cuanto a activos corrientes, existe una variación positiva año tras año, llama la atención la comparación entre el valor que figura al cierre de cada año en los bancos y el pasivo hacia proveedores, se supondría que al finalizar el año debería existir una preferencia al saldo de las deudas operativas, no tiene mayor beneficio finalizar el periodo con deudas y al mismo tiempo con recursos sin mayor aprovechamiento en el banco.

El pasivo presenta variaciones positivas año tras año, aunque de mayor relevancia del 2017 al 2018, donde de un año al otro llega a ser el doble. Como se había planteado anteriormente, este crecimiento se asocia a la inversión en activos fijos y deberá presentar un costo por intereses por financiamiento en los siguientes periodos. El pasivo corriente presenta un comportamiento regular, al evidenciar las variaciones por obligaciones laborales, se presume un crecimiento dentro de los gastos asociados, que deberá ser sustentado desde el nivel de ingresos. La deuda con proveedores es coherente con respecto al costo de ventas de la operación, se espera que, en los indicadores de eficiencia, la rotación de proveedores refleja periodos extensos, no se evidencia un plan de pagos sustentable.

En el patrimonio se observa un capital social constante a través de los seis años definidos, el patrimonio total se ve afectado directamente por las pérdidas de los primeros

cuatro años. Este comportamiento cambia a partir del 2018, logrando un crecimiento y superando el capital social del año, será necesario evaluar el costo del capital para determinar si el valor agregado es real.

Se presume una operación creciente, la inversión en costos fijos, aún no se refleja de manera equivalente sobre las utilidades, será necesario evaluar los indicadores de riesgo y de rentabilidad para determinar el crecimiento producto de las inversiones.

En la tabla No. 3 se ve reflejado el “Estado de resultados” de la “Fábrica de muebles informal” basado en los años 2014 al 2019. Véase tabla No. 3

Tabla 3 Estado de resultados 2014-2019

AL 31 DE DICIEMBRE
(Expresado en millones de pesos Colombianos)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS						
Ingresos operacionales	\$ 209,3	\$ 330,7	\$ 392,6	\$ 476,3	\$ 638,2	\$ 712,2
COSTO DE VENTA						
Costo de venta	\$ 108,0	\$ 168,3	\$ 190,0	\$ 205,2	\$ 263,2	\$ 305,7
UTILIDAD BRUTA	\$ 101,3	\$ 162,4	\$ 202,6	\$ 271,0	\$ 375,0	\$ 406,6
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos de administración	\$ 15,1	\$ 37,2	\$ 35,2	\$ 59,0	\$ 77,6	\$ 99,6
Gastos de Personal	\$ 24,2	\$ 34,2	\$ 41,8	\$ 51,0	\$ 69,8	\$ 70,3
Gastos de mantenimiento	\$ 11,5	\$ 26,0	\$ 32,6	\$ 48,4	\$ 60,5	\$ 50,3
Depreciación	\$ 18,3	\$ 18,2	\$ 21,6	\$ 15,7	\$ 15,2	\$ 21,3
Amortización	\$ -	\$ -	\$ 28,2	\$ 30,9	\$ 31,7	\$ 31,7
Provisiones	\$ 1,9	\$ 3,2	\$ 4,7	\$ 5,7	\$ 7,6	\$ 8,1
TOTAL GASTOS	\$ 71,1	\$ 118,8	\$ 164,1	\$ 210,5	\$ 262,4	\$ 281,4
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 30,2	\$ 43,5	\$ 38,4	\$ 60,5	\$ 112,6	\$ 125,2
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos no operacionales	\$ 1,1	\$ 1,0	\$ 0,4	\$ 1,1	\$ 1,8	\$ 1,4
Gasto financiero	\$ 35,4	\$ 42,0	\$ 49,0	\$ 57,2	\$ 66,2	\$ 60,5
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos no operacionales	\$ 3,6	\$ 6,0	\$ 4,3	\$ 13,3	\$ 12,0	\$ 11,7
NETO OTROS INGRESOS Y EGRESOS	\$ (37,8)	\$ (47,0)	\$ (52,9)	\$ (69,4)	\$ (76,5)	\$ (70,8)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (7,6)	\$ (3,5)	\$ (14,5)	\$ (8,8)	\$ 36,1	\$ 54,5
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,9	\$ 18,0
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ (7,6)	\$ (3,5)	\$ (14,5)	\$ (8,8)	\$ 24,2	\$ 36,5

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No.3 se presenta los resultados de los últimos seis años de la “Fábrica de muebles informal”. Antes de entrar en la aplicación y análisis de indicadores, es aconsejable hacer una primera lectura a la información revelada. Se evidencia entonces un crecimiento sostenido de los ingresos en cada uno de los años, participación coherente de los costos de venta y una utilidad bruta consecuente con la relación ingresos frente a costo de venta. En cuanto a los gastos operacionales, llama la atención su pronunciado crecimiento, llegando a multiplicarse casi cuatro veces en el periodo definido. Este incremento se compone principalmente por el evidenciado en los gastos de administración, que llega a multiplicarse casi seis veces, muy por debajo del crecimiento de los ingresos. Los gastos de personal si bien crecientes, se mantienen dentro de un rango esperado al igual que los gastos de mantenimiento.

Se evidencia una amortización a partir del tercer año, se espera entonces el reflejo de ésta en cuanto a activos fijos, será necesario evaluar los indicadores de rentabilidad para evidenciar los impactos de la inversión sobre la utilidad. A partir del gasto financiero creciente, se asume el pago de intereses estos, estos ofrecen un beneficio en términos fiscales, pero también deben ser coherente con la rentabilidad que han de generar las inversiones financiadas.

La utilidad operacional refleja resultados positivos en cada uno de los periodos, con una leve caída para el año 2016, sin embargo, los valores correspondientes al gasto financiero no son para nada despreciables y dan paso a una utilidad antes de impuestos negativa, ante esta situación, en el periodo 2014-2017, no se causa impuesto de renta. Desde el año 2018 la actividad empieza a presentar utilidad después de impuestos (utilidad

neta), se asume un punto de equilibrio durante este año y la posible inyección de capital, requerirá ser verificado desde la variación en la composición financiera.

Se presume que una operación creciente, con participación del costo prudente, si bien el gasto en conjunto no es un factor de alarma, se hace necesaria una inspección más detallada sobre la composición de sus rubros. Se procede entonces al cálculo de indicadores de liquidez, eficiencia, rentabilidad y endeudamiento, con el fin de valorar la operación de la “Fábrica de muebles informal” y determinar su viabilidad financiera.

4.2.2 Análisis de razones financieras

En la tabla No. 4 se ve reflejado el “Indicadores básicos financieros” de la “Fábrica de muebles informal” basado en los años 2015 al 2019. Véase tabla No. 4

Tabla 4 Indicadores financieros básicos 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Indicador de Liquidez	0,83	0,39	0,41	1,04	1,00	0,73
INDICADORES DE EFICIENCIA						
Rotación Cartera (días)	38,36	39,77	27,40	24,40	35,14	33,02
Rotación Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Rotación Proveedores	481,73	387,14	395,35	246,66	214,67	345,11
Ciclo de caja	-443,37	-347,37	-367,94	-222,26	-179,52	-312,09
Rotacion Activos (veces)	0,63	0,39	0,47	0,36	0,38	0,45
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
ROA	-0,66%	-1,44%	-0,88%	1,35%	1,97%	0,07%
ROE	-1,45%	-6,44%	-4,10%	9,99%	13,03%	2,20%
Margen Bruto	49,10%	51,60%	56,91%	58,76%	57,09%	54,69%
Margen Operacional	13,16%	9,79%	12,71%	17,64%	17,58%	14,18%
Margen Neto	-1,05%	-3,68%	-1,86%	3,79%	5,12%	0,46%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO						
Indice de endeudamiento total	0,54	0,78	0,79	0,86	0,85	0,76
Deuda Financiera/Patrimonio	0,00	2,19	2,13	5,30	4,52	2,83
Pasivo Financiero / Activos	0,00	0,49	0,46	0,72	0,68	0,47

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 4 se presentan cuatro grupos de indicadores:

- Indicadores de liquidez: A través de este indicador es posible medir la capacidad de solvencia de la empresa para cumplir con sus obligaciones al corto plazo. Se evidencia que para el periodo 2015 a 2017, la solvencia de sociedad ha disminuido a menos de la mitad, este comportamiento corresponde al aumento del 206% en el pasivo corriente, consecuencia de la adquisición de un leasing por un local comercial. Dado que el local aún no ha entrado en operación, no participa dentro de la generación de ingresos de la sociedad, este sin duda es un desaprovechamiento de las ventajas que ofrece este tipo de contrato, que si bien permite beneficios tributarios relacionados a los intereses que deben cancelarse, también se encuentra asociado a tasas altas y su inoperancia implica un costo de oportunidad alto para la compañía. Para el cierre del año 2019 la relación entre activos y pasivos corrientes es 1, lo que indica que liquidez mejora pues, por cada peso que debe en su pasivo corriente, posee un peso de respaldo en su activo corriente, en promedio durante los años definidos el indicador tiene un resultado de \$ 0.73.

- Indicadores de eficiencia: A través de estos se mide la eficiencia de la sociedad en el uso de sus activos de acuerdo con la velocidad de recuperación. Se evidencia una rotación de cartera cercana a los 30 días, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas por la compañía, este plazo se sitúa muy por debajo al resultado promedio de la rotación de proveedores, que arroja un resultado cercano a los 345 días, tal como se había planteado en el primer acercamiento, poseer un rubro en el banco al finalizar el periodo y al mismo tiempo contar con deudas operativas, no es una decisión apropiada a nivel gerencial. El dinero en el banco sin corresponder a ninguna inversión se ve afectado por la pérdida de valor en el tiempo y no tiene sentido asumir este costo mientras las deudas con

los proveedores se mantienen, adicionalmente esto puede impactar sobre las relaciones con terceros estratégicos.

Por otra parte, la rotación de activos indica que no refleja un comportamiento favorable, por cada peso que se encuentra dentro de los activos totales de la sociedad, 0.45 se ve reflejado en las ventas, esto indica que existe una subutilización de los activos, es decir, no existe eficiencia en su utilización. Se asume entonces que las deudas contraídas para la adquisición de activos fijos no han brindado los resultados esperados, será necesario reevaluar su conservación o la estrategia para el crecimiento de las ventas.

- Indicadores de rentabilidad: Parten de los resultados del ejercicio y permiten valorar la participación de las utilidades dentro de las inversiones y la deuda de la sociedad. Se evidencia entonces un ROA de tendencia creciente, con el que al finalizar el año 2019 se puede concluir las utilidades netas corresponden al apenas al 1.97% del total de activos. Surge entonces la misma problemática analizada anteriormente, se evidencia que el nivel de activos no es eficiente con respecto a las utilidades que genera la sociedad. Esta no es necesariamente una mala señal, hay que recordar que es una empresa joven y el hecho de que a su cuarto año reflejen indicadores de rentabilidad superiores a 0, da buenas señales de lo que puede ser un proyecto creciente y atractivo para un nuevo inversionista.

El análisis del ROE permite saber cuál es el rendimiento que obtienen los accionistas por su inversión. La sociedad refleja un ROE creciente, de 13.03% para el año 2019, este porcentaje corresponde al obtenido por los socios por su inversión, es un resultado favorable para un proyecto de tan corta edad, sin embargo, es necesario comparar este resultado con la tasa de descuento del inversionista, esta deberá ser menor al ROE para que la inversión sea atractiva.

La relación entre el margen bruto y el margen operacional permite evidenciar que los egresos en la operación se componen mayoritariamente por gastos y no por costos de producción. Dependiendo de la fase en la que se encuentre la compañía puede no ser un buen indicador, para este caso particular, donde existe una ineficiencia en el uso de activos, no se sustenta la contratación de personal y el exceso de inversión en activos fijos puede representar la incursión en gastos innecesarios como por ejemplo de mantenimiento, que para el año 2019 alcanza una representación cercana al 20% sobre el total de gastos.

- Indicadores de endeudamiento: El índice de endeudamiento total indica la representación del pasivo total con respecto al total de activos, para el caso de la “Fábrica de muebles informal” se evidencia un comportamiento creciente, al año 2019 por cada peso que la sociedad posee en sus activos, debe a terceros 0.85. Una relación similar plantea el indicador de liquidez, no hay que confundirlos dado que este menciona los activos y pasivos de corto plazo y las situaciones en cuanto a liquidez. El endeudamiento por otra parte obedece a una cobertura hacia el mediano y el largo plazo.

Llama la atención la participación de la deuda financiera con respecto al patrimonio, pues la deuda con terceros llega a ser más de cuatro veces la deuda con socios, lo que sin duda pone en riesgo la estabilidad financiera de la sociedad. Será necesario reevaluar los costos del capital y encontrar una proporción que refleje una situación financiera más sana.

Los inductores de valor muestran el comportamiento del EBITDA y su margen con respecto al nivel de ingresos, este acercamiento se orienta a la evaluación del desempeño operacional de la compañía. Un gran beneficio de la valoración por este indicador es que permite conocer los resultados de la operación sin sus gastos no desembolsables dado que,

si bien las amortizaciones y depreciaciones impactan sobre la utilidad neta, no implican un flujo de caja.

La “Fábrica de muebles informal” presenta un margen EBITDA superior a 0 creciente año tras año, indicando que su proceso productivo genera rentabilidad. Para el año 2019 el margen corresponde a 25.03% de los ingresos y permite suponer un crecimiento sostenido de la operación.

En la tabla No. 5 se ve reflejado los “Indicadores de riesgo financiero” de la “Fábrica de muebles informal” basado en los años 2015 al 2019. Véase tabla No. 5

Tabla 5 Indicadores de riesgo financiero 2015-2019

INDICADORES DE RIESGO FINANCIERO					
	2015	2016	2017	2018	2019
Cobertura (Ebitda / gastos financieros)	1,47	1,80	1,87	2,41	2,95
Deuda Financiera / Ebitda	0,00	0,00	4,60	2,87	7,20
Deuda Financiera	\$ -	\$ -	\$ 492	\$ 458	\$ 1.284

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 5 refleja en su primer nivel la relación del EBITDA frente a los gastos financieros y en su segundo nivel la relación de la deuda con respecto al EBITDA.

Se evidencia que el EBITDA es creciente para cada uno de los años, siendo casi tres veces superior a los gastos financieros para el año 2019. Esto en coherencia con el margen reflejado en la ilustración 1. Inductores de valor 2015 – 2019, indica una utilidad operacional próspera, aunque decreciente, esta logra representar un porcentaje significativo frente a las ventas, sin embargo, refleja aún con mayor veracidad, el impacto que tienen los gastos financieros sobre la utilidad neta y destaca la ineficiencia que puede estar generando un nivel de activos superior al necesario, que contrario a contribuir al desarrollo de la operación, genera deudas y gastos asociados.

Es alarmante la deuda financiera con respecto al EBITDA, notablemente las utilidades, aunque crecientes, se encuentran opacadas por el riesgo financiero que emite una deuda de tal magnitud como la adquirida en el periodo 2017 – 2019, no existe un sustento en términos de ingresos que soporte la adquisición de tales obligaciones. Es necesario entender que, si bien el margen EBITDA indica una operación creciente, los perjuicios asociados a la financiación de activos fijos, han sido superiores a las posibles ventajas. La situación en cuanto a deuda pone la sociedad en un estado muy riesgoso, donde un impacto externo que disminuyese los ingresos durante un breve periodo podría tener serias implicaciones al corto y mediano plazo. En la tabla No. 6 se ve reflejado el “Análisis de flujo de caja” de la “Fábrica de muebles informal” basado en los años 2015 al 2019. Véase tabla No. 6

Tabla 6 Análisis flujo de caja 2015-2019

ANÁLISIS FLUJO CAJA					
	2015	2016	2017	2018	2019
EBITDA	\$ 62	\$ 88	\$ 107	\$ 160	\$ 178
- Variación KTNO	\$ 44	-\$ 24	-\$ 13	\$ 6	-\$ 3
- Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 12	-\$ 18
FCO	\$ 106	\$ 64	\$ 94	\$ 153	\$ 158
Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones estratégicas	-\$ 50	-\$ 73	\$ 6	\$ -	-\$ 41
Atención deuda (amortiz.capital+intereses)	-\$ 42	-\$ 81	-\$ 57	-\$ 116	-\$ 72
Total Necesidades	-\$ 92	-\$ 154	-\$ 52	-\$ 116	-\$ 113
FCO/Total Necesidades	115.02%	41.64%	182.55%	132.48%	139.43%
Superávit (déficit)	\$ 14	-\$ 90	\$ 43	\$ 38	\$ 45
Obligaciones financieras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capitalización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas Activos	\$ -	\$ -	\$ -	223	\$ -
Disminución caja e inversiones temporales	\$ 25	\$ -	\$ 4	\$ -	\$ -
Ingresos financieros y dividendos recibidos	\$ 1	\$ 0	\$ 1	\$ 2	\$ 1
Sub-total Otras Fuentes	\$ 26	\$ 0.37	\$ 5	221	\$ 1
Otros Usos No Operacionales	\$ 39.86	-\$ 89.26	\$ 47.76	-\$ 183.25	\$ 46.01

En la tabla anterior se presenta una variación del capital de trabajo neto, aunque en promedio positiva, de comportamiento muy variables en el periodo analizado. Para el año

2019 el indicador adopta nuevamente un valor negativo, indicando que las cuentas operaciones por pagar, son superiores al capital de trabajo operacional, dicho, en otros términos, la deuda supera los recursos para su respaldo en el corto plazo.

Al finalizar el periodo evaluado, se presentan flujos de caja operativos suficientes para cubrir las necesidades, lo cual es un punto a favor para la liquidez de la operación. En la destinación de otros usos no operacionales, nuevamente se evidencia una ausencia de flujos, presentando resultados negativos.

4.2.3 Resultados

Con base en los resultados obtenidos se concluye que la empresa presenta una subutilización de sus activos fijos, lo que implica una generación de deuda y el pago de intereses por financiamiento que impacta de manera significativa sobre la utilidad neta del ejercicio.

A pesar de que su margen EBITDA es creciente año tras año, su ROA evidencia que las inversiones en activos fijos no se encuentran respaldadas por un incremento proporcional en las ventas generando una gran diferencia entre la utilidad operacional y la utilidad antes de impuestos.

Adicionalmente, al analizar la rotación de proveedores no se evidencia un programa de pagos coherente con las necesidades de la operación, lo que en un futuro puede generar conflicto en la relación con los proveedores.

En cuanto a los gastos administrativos y de personal, no se sustenta su crecimiento con las ventas generadas esto significa que existe más personal contratado del que realmente requiere la operación generando un costo marginal creciente.

4.2.4 Tipos de recursos de la “Fábrica de muebles informal”

Los recursos y capacidades de una empresa son las bases fundamentales de la estrategia competitiva, al momento de planear una estrategia es importante que los administradores sean capaces de identificar los recursos o capacidades con los que cuenta y saber cómo obtener provecho de estos y generar un beneficio para la empresa.

“El análisis de recursos y capacidades es una herramienta poderosa para calificar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales, por lo cual un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee, y una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.” (Torres, 2014)

Para identificar los recursos y capacidades de la “Fábrica de muebles informal”, se hará mediante las siguientes dos categorías principales, que se dividen en:

- **Recursos tangibles:**

Recursos físicos: La “Fábrica de muebles informal”, dispone de una bodega en arriendo, en la cual desempeña su labor.

Recursos financieros: La “Fábrica de muebles informal”, dispone de una excelente capacidad financiera para afrontar un crédito.

Activos tecnológicos: La “Fábrica de muebles informal”, posee maquinaria para la fabricación de muebles, (3 máquinas de costura, 2 máquinas para el recorte de madera)

Recursos organizacionales: La “Fábrica de muebles informal”, posee 4 estaciones para la fabricación o remodelación de los muebles (destapizado, corte, costura, ensamble)

- **Recursos intangibles**

Activos humanos y capital intelectual: La “Fábrica de muebles informal”, los trabajadores cuentan con la experiencia y el conocimiento en el desempeño de sus actividades, como también en la manipulación de las máquinas.

Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación: La “Fábrica de muebles informal”, cuenta con una buena reputación, lealtad, calidad en el servicio, confiabilidad, lo cual deja bien posicionada a la empresa generando confianza al cliente.

Relaciones: La “Fábrica de muebles informal”, a través de los años ha construido una relación estable con un almacén de telas conocido como el “Almacencito” hoy día conocido como “Interiority”.

Cultura y sistema de incentivos de la empresa: La “Fábrica de muebles informal”, cuenta con unas excelentes normas de conducta por parte de sus trabajadores y se maneja un sistema de compensaciones a los trabajadores

4.3 Análisis FODA

Para realizar el análisis interno de una empresa, es importante “evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas, lo que se realizó en este caso por medio de un análisis FODA, la cual es una herramienta sencilla, pero al ser bien desarrollada es una ayuda poderosa para identificar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (Torres, 2014)

En este análisis se comprende que “una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado, y una debilidad, o deficiencia

competitiva, es algo de lo que la empresa no posee o no ejecuta de manera adecuada (en comparación con las demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado” (Torres, 2014)

(Contreras, 2013) Afirma que el análisis FODA, es una herramienta de planeación estratégica la cual está diseñada para realizar un análisis interno mediante fortalezas y debilidades y un análisis externo por medio de oportunidades y amenazas, en la empresa, y se recurre a ella para desarrollar una estrategia para la empresa la cual tiene por objetivo ser solida a futuro.

El análisis FODA, está fundamentado en el análisis de recursos y capacidades, que se presentan dentro de la “fábrica de muebles informal”, y en el cual se destacan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Véase ilustración 10

Ilustración 10 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis de precios y costos de la “fábrica de muebles informal”

Según (Torres, 2014) “comprender la manera en la que las actividades de la cadena de suministro afectan la estructura de costos, el grado de diferenciación y la ventaja competitiva de la empresa”

4.4.1 Eficacia y eficiencia de la cadena de valor

La “cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas, mientras que la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor desempeñadas internamente la administración puede emplear varios planteamientos estratégicos para reducir los costos de las actividades de la cadena de valor que se realizan dentro de la empresa y mejorar la competitividad de costos” (Torres, 2014)

La “Fábrica de muebles informal” desarrolla las mejores prácticas en toda la empresa, en particular las actividades de costos elevados.

La fábrica diseñar el producto o algunos de sus componentes facilita una fabricación o ensamblado más ágil y económico para sus clientes.

En áreas geográficas como lo es en América Latina se identifican que las actividades como lo es la fabricación resultan más económicas

Las actividades que desempeña la “Fábrica de muebles informal” cuenta con la ventaja de tener las máquinas respectivas para la fabricación de los muebles y el recorte de madera dentro de la misma, y de esta manera tienen la ventaja de generar ahorro del alquiler de máquinas con proveedores.

La empresa no cuenta con sistemas informáticos o tecnologías de menores costos, lo cual al adoptar estas alternativas puede mejorar la productividad.

También realiza un excelente servicio al cliente tanto en las cotizaciones, en la venta y en la post venta

Según (Torres, 2014). Una forma exitosa de competir depende de algo más que costos bajos; también depende de la eficacia con que entregue valor al cliente y de su

capacidad de diferenciarse de los rivales. Un administrador dispone de varios planteamientos para mejorar la eficacia de su propuesta de valor para el cliente y mejorar la diferenciación:

La “Fábrica de muebles informal” Adopta las mejores prácticas para la calidad en toda la empresa, en particular en todas las actividades que desempeña en la fabricación y remodelación de los muebles, las cuales revisten importancia en la creación de valor para el cliente

La empresa ha dejado de lado adoptar las mejores prácticas y tecnologías que estimulen la innovación, mejoren el diseño y fomenten la creatividad por los costos adicionales que le pueden acarrear.

La “Fábrica de muebles informal” siempre desarrolla las mejores prácticas y se destaca en ofrecer un excelente servicio al cliente, brindándole confianza y hacer amena la compra y satisfaciendo al cliente.

Se identifica también que la empresa asigna recursos los cuales generan un mayor impacto en el valor entregado al cliente y los cuales abordan los criterios de compra más importantes para los compradores.

La “Fábrica de muebles informal” desempeña de mejor manera la eficacia de las actividades de la empresa que tengan el mayor impacto en la eficiencia o eficacia de la cadena de valor del comprador.

La empresa podría adoptar las mejores prácticas para destacar el valor del producto y mejorar las percepciones del cliente, para que tenga un acercamiento con el mismo.

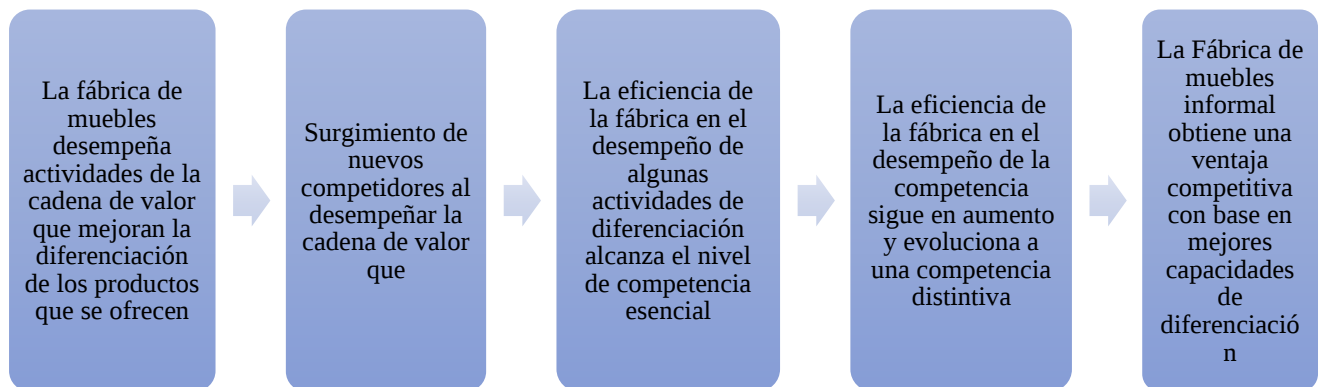
4.5 Competitividad de la “Fábrica de muebles informal” frente a sus rivales

4.5.1 Desempeño de las actividades de la cadena de valor

Apreciar la utilidad de una evaluación exhaustiva de la situación competitiva de una empresa cuando los administradores toman decisiones importantes sobre los siguientes movimientos estratégicos. (Torres, 2014)

Vencer a los rivales en el desempeño más eficiente de actividades de la cadena de valor para una ventaja competitiva basada en la diferenciación. Véase ilustración 11

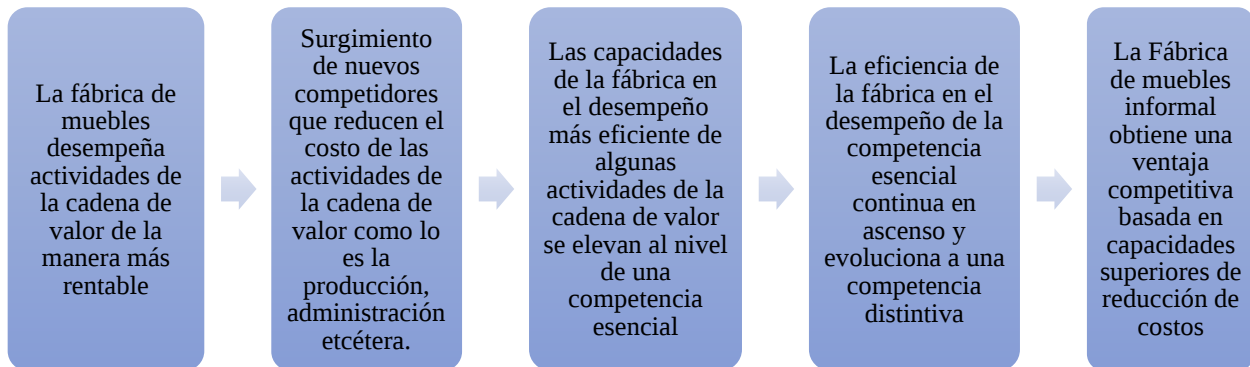
Ilustración 11 Desarrollo de las actividades de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Vencer a los rivales en el desempeño más eficiente de actividades de la cadena de valor para una ventaja competitiva basada en costos. Véase ilustración 12

Ilustración 12 Desarrollo de las actividades de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Matriz del perfil competitivo de la “Fábrica de muebles informal”

Según (Torres, 2014) la matriz del perfil competitivo es una herramienta que permite visualizar de forma rápida las fortalezas y debilidades de la empresa, frente a sus rivales, basado en lo anterior se utilizara esta herramienta para identificar a los competidores de la fábrica.

(Contreras, 2013) Afirma que la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, como también las fuerzas y debilidades que se presentan particularmente, relacionadas con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Por lo anterior para analizar la competencia de la “Fábrica de muebles informal” e identificar sus fortalezas y debilidades se eligieron dos competidores fuertes que tiene la empresa, como también se tuvo en cuenta sus factores de éxito, mediante el cual se realizó la comparación de tres empresas, se asignó un peso de la siguiente manera: peso entre 0.0

(No importante) a 1.0 (Absolutamente importante) a cada uno de los factores que se iban a tener en cuenta respectivamente para evaluar. Luego se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 (mayor debilidad), 2 (menor debilidad), 3 (menor fuerza), 4 (mayor fuerza). Véase tabla 7.

Tabla 7 Matriz MCP - Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ MPC									
ITEM	FABRICA DE MUEBLES INFORMAL			INTERMUEBLES DEL NORTE			TU CASA		
	VALOR	CALIFICACIÓN	PROMEDIO	VALOR	CALIFICACIÓN	PROMEDIO	VALOR	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
Variedad de productos	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3
Calidad de productos	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
Competitividad del precio	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
Lealtad del consumidor	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
Instalaciones	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
Publicidad	0,1	1	0,1	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3
Tecnología	0,1	1	0,1	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2
Estructura organizacional	0,1	1	0,1	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2
		25	2,50		27	2,7		27	2,7
TOTAL	0,28			0,30			0,30		

CRITERIOS	
4,0	Fortaleza principal
3,0	Fortaleza menor
2,0	Debilidad menor
1,0	Debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede identificar aspectos claves de éxito que tiene la “Fábrica de muebles informal” como principales fortalezas son: La variedad en los

productos, calidad en los productos, el servicio al cliente, competitividad del precio y a lealtad del consumidor.

Se identificaron también debilidades mayores como lo son: La publicidad, la tecnología, la oportunidad de expandirse, su estructura organizacional y como debilidad menor sus instalaciones.

Si el resultado es igual o inferior a 2,9 refleja que la empresa es débil internamente y si su resultado era de igual o superior 3,0 refleja que es una empresa sólida internamente, basado en estos datos se puede evidenciar que la “Fábrica de muebles informal” se considera como una empresa débil internamente en comparación de su competencia: Intermuebles del norte y Tu casa.

4.6 Análisis a los asuntos estratégicos de la “fábrica de muebles informal”

Es importante que la fábrica se centre en los problemas estratégicos exactos, los cuales debe abordar y resolver para que de esta manera la empresa tenga más éxito financiero y competitivo en los siguientes años.

La fábrica debe afrontar los siguientes problemas:

- Retrasar los retos comerciales de nuevos competidores extranjeros, ya que la llegada de estos afecta sus ventas, una de las maneras como les puede dar solución es ofrecer una línea de muebles más económica a sus clientes con materiales de un costo más bajo.
- Combatir los descuentos de precios de los rivales, una de las maneras más adecuadas de vencer a la competencia es, identificar los competidores, asegurarse de

ofrecer un buen servicio al cliente, crear más canales de venta, conocer al cliente, crear una página de internet de la empresa, reducir la diferencia en precios, poner en relieve los puntos fuertes, ser mucho más eficiente.

- Reducir los costos altos de la empresa y despejar el camino para reducciones de precios, para llevar esto a cabo la fábrica de muebles debe ofrecer a sus clientes diferentes líneas de muebles como lo son baja, media y alta con costos variables.

- Se debe expandir la línea de productos de la empresa, mediante alianzas estratégicas con almacenes de cadena.

- Si el cliente tiene un interés creciente sobre los productos sustitutos, la fábrica debe estar en la capacidad de ofrecer a sus clientes muebles similares a los sustitutos.

- Para combatir el envejecimiento demográfico de la base de datos de los clientes de la fábrica, debe enfocarse en generar un abarcamiento de toda la población para de esta manera atraer a nuevos clientes de varias generaciones y conocer a los clientes para satisfacer necesidades.

5. FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA COMPAÑÍA

En este capítulo se aborda el desarrollo del tercer objetivo, “Formulación de alternativas estratégicas para el desarrollo competitivo de la compañía, él está conformado por alternativas estratégicas, y pasos para el cumplimiento de la estrategia.

5.1 Alternativas estratégicas

Una vez realizado el análisis interno y externo, y de acuerdo a los objetivos uno y dos se propone la siguiente alternativa estratégica la estrategia que se adapta a la “Fábrica de muebles informal” es la **Estrategia de diferenciación dirigida**.

Según (Torres, 2014) “Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores. El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo.”

A continuación, se mencionan los aspectos que debe explorar la “Fábrica de muebles informal” para el cumplimiento de la estrategia de diferenciación dirigida.

- **Objetivo estratégico:** Nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes.
- **Base de la ventaja competitiva:** Atributos que atraigan específicamente a los miembros del nicho.

- **Línea de productos:** Características y atributos ajustados a los gustos y requisitos del nicho.
- **Enfoque de la producción:** Producción en pequeña escala de artículos a la medida, que se ajusten a los gustos y requerimientos del nicho.
- **Enfoque del marketing:** Comunicar cómo el producto satisface mejor las expectativas de los compradores.
- **Claves para sustentar la estrategia:** Compromiso constante de atender al nicho mejor que los rivales; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial.
- **Recursos y capacidades necesarias:** Capacidad de satisfacer las necesidades muy específicas del nicho

De esta manera al mencionar la alternativa estratégica más conveniente para la “Fábrica de muebles informal” se tendrán en cuenta los anteriores aspectos de la operación del negocio y el modo en que las actividades de la cadena de valor serán administradas. Al elegir esta alternativa estratégica, es uno de los compromisos más importantes para la empresa.

5.2 Pasos para el cumplimiento de la estrategia

Para el cumplimiento del tercer objetivo, la siguiente manera es la cual se propone para el cumplimiento de la estrategia anteriormente mencionada.

- **Estrategia integración hacia adelante:** La “Fábrica de muebles informal”, tiene una larga existencia, reconocimiento, posicionamiento, experiencia, diseños, a los que

prefieren buscar aliados en canales que existen con comerciantes que tengan la misma actividad comercial y manejen referencias similares.

- **Integración hacia atrás:** La “Fábrica de muebles informal”, puede implementar la alianza con almacenes de muebles o almacenes de insumos para la tapicería, para de esta manera apropiarse de los proveedores y tener un control sobre los mismos.

- **Penetración en el mercado:** La “Fábrica de muebles informal”, para buscar una mayor participación en el mercado de los productos o servicios que ofrece actualmente, puede abarcar nuevos canales de comunicación, como lo son redes sociales y de esta manera atraer clientes con un menor poder adquisitivo.

- **Desarrollo de producto:** La “Fábrica de muebles informal”, puede buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios que ofrece, es decir realizar un producto personalizado para el cliente.

- **Diversificación relacionada:** La “Fábrica de muebles informal”, puede agregar a su negocio, el servicio de venta directa con el cliente, es decir implementar un espacio para venta por almacén de los muebles fabricados.

- **Recorte de gastos:** La “Fábrica de muebles informal”, puede realizar una reorganización a su negocio a través de la reducción de los gastos cuando las ventas no sean las esperadas, la fábrica puede adaptarse a una bodega más pequeña, de esta manera se recortan gastos.

6. CONCLUSIONES

Con el diagnóstico realizado al ambiente externo de la compañía se logró obtener información del comportamiento de la industria, las problemáticas que se presentan dentro de la misma, las oportunidades que pueden tener los comerciantes de este sector, ya que se identificó una gran rivalidad tanto del mercado nacional e internacional.

Dentro del diagnóstico realizado al ambiente externo de la compañía también se logró identificar las oportunidades que se presentan para los empresarios colombianos como lo son: (i) el acceso a nuevos mercados, mediante el cual el sector de los muebles genera un aprovechamiento especialmente los segmentos de alto nivel y economías emergentes; (ii) la utilización de materias primas provienen de fuentes sostenibles para la producción del sector mobiliario y de la decoración, mediante el cual pueden tener un impacto positivo en las ventas; (iii) la industria de inmobiliaria residencial y comercial experimenta un proceso moderado el cual a futuro se espera que impulse a la industria de muebles colombianos; (iv) la exportación de muebles los cuales incluyen diseño, calidad y exclusividad; (v) una de las mayores ventajas es el aprovechamientos de herramientas digitales y del e-commerce para la apertura de nuevos mercados.

Con el desarrollo realizado al ambiente interno de la “Fábrica de muebles informal” se identificó que la empresa ha logrado alcanzar sus objetivos financieros. De igual forma, se reconoce que, pese al desarrollo empírico alcanzado a partir de la experiencia de su propietario, se destaca el posicionamiento logrado en el segmento de la fabricación de

muebles para el hogar, específicamente en el espacio físico en el que ha desarrollado sus operaciones, zona comercial del 12 de Octubre, en Bogotá, Colombia desde hace más de 20 años.

Ante el reconocimiento del entorno competitivo de la empresa y la caracterización de sus recursos y capacidades se sugiere a la empresa “Fábrica de muebles informal” adaptar alternativas estratégicas de diferenciación dirigida, que le permitan asegurar una ventaja competitiva y la diferenciación con de sus rivales en un mismo nicho de mercado objetivo.

7. RECOMENDACIONES

Es importante que el dueño de la “Fábrica de muebles informal” tenga en cuenta las siguientes recomendaciones, ya que son el resultado de una investigación a la empresa, por lo que se recomienda optar por las siguientes soluciones presentadas:

1. Formalizar la empresa ante las entidades correspondientes.
2. Identidad de la empresa.
3. Implementar un sistema de contabilidad vigilado por un administrador.
4. Implementación de tecnología.
5. Aprovechamiento del espacio.
6. Implementación de páginas web y redes sociales.

8. ANEXOS

Ilustración 13 Sofás “Fábrica de muebles informal”



Fuente: Propia del autor

Ilustración 14 Silla “Fábrica de muebles informal”



Fuente: Propia del autor

Ilustración 15 Sofá “Fábrica de muebles informal”



Fuente: Propia del autor

Ilustración 16 Comedor “Fábrica de muebles informal”



Fuente: Propia del autor

Ilustración 17 Poltrona “Fábrica de muebles informal”



Fuente: Propia del autor

9. BIBLIOGRAFIA y/o REFERENCIAS

Trabajos citados

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional. Gestion por competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&d#v=onepage&q&f=false>
- Araujo, C., & Acosta, D. (2010). *Análisis de la situación financiera empresarial a través de la gerencia estratégica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3188720&query=gerencia+estrategica>
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad conectado con el consumidor*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=CSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg>
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Camacol (2018). Muebles de madera. Recuperado de <https://gerente.com/co/guias/muebles-madera-2/>
- Dane. (2020). *Índice de producción industrial (IPI)*. Dane. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi>
- De la Torre, R. (2018). *La industria 4.0 llama al sector del mueble. Mas madera marketing e innovación en la industria del mueble*. Recuperado de <http://masmadera.net/industria-4-0/>
- De la Torre, R. (2018). *Latinoamérica y España son un pequeño apéndice en la industria del mueble. Mas madera marketing e innovación en la industria del mueble*. Recuperado de <http://masmadera.net/industria-del-mueble-en-el-mundo/>
- Díaz, D. (2018). *Diseño clave para acelerar la industria de los muebles*. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/industria-de-muebles-en-colombia-se-reinventa-con-tecnologia-y-diseno-289074>
- Dinero (2017). *La informalidad y las importaciones ponen en jaque el sector de los muebles*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>

- Dinero (2018). Las exportaciones de muebles colombianos van al alza. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-diseno-de-muebles-gana-espacio-en-el-exterior/264417>
- Dinero. (2019). The blue house, la galería en la que converge el mobiliario con el arte. Recuperado de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/the-blue-house-revoluciona-el-concepto-de-retail-mobiliario/276171>
- Economía, & Negocios. (2020). *El comercio, la industria y los hoteles, con buen arranque en 2020. El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/crecimiento-del-comercio-industria-y-hoteles-en-enero-del-2020-en-colombia-472700>
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3227502&q=Michael+porter>
- Morillo, M. (2005). *Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3161953&q=cadena+de+valor>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2019) La industria manufacturera a enero de 2019. Mincomercio. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/433a0476-f1ef-4a27-8af5b2783c341509/Enero.aspx>
- Murcia, H. H. (2015). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=IzKbDwAAQBAJ&pg=PT274&lpg=PT274&dq=lista+de+chequeo+hector+murcia&source=bl&ots=SD85y5i505&sig=ACfU3U2qDcoaEERQJHEjLsjs7F0eXo3CFA&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi1ksvJIHoAhUOWN8KHVrBBR4Q6AEwC3oECAkQAQ#v=onepage&q=lista%20de%20chequeo%20hector%20murcia&f=false>
- Núñez G, (2019). Diario la economía, Sector del mueble no reacciona, ¿Se apoltrona la desaceleración? Recuperado de <https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/4701-sector-del-mueble-no-reacciona-se-apoltrona-la-desaceleracion.html>
- Pérez, G. (1994) Investigación cualitativa: retos e interrogantes. Madrid: La Muralla.
- Porter, M. (1985) Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores.

- Procolombia. (2019). Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades. Recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>
- Procolombia. (2019). Muebles y maderas. Recuperado de <https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>
- Proyecciones, Dinero (2020). Industria ya se resintió en marzo. Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/como-le-fue-a-la-industria-colombiana-en-marzo/283832>
- Redacción el tiempo. (2020). Así se movió la industria manufacturera en 2019. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/asi-se-movio-la-industria-manufacturera-en-el-2019-en-colombia-segun-el-dane-461862>
- Soto, B. La competencia en la empresa directa e indirecta, perfecta e imperfecta GESTION.ORG. Recuperado de <https://www.gestion.org/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3227306&q=administraci%C3%B3n+estrategica>
- Villarroel, M. (2010). *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=3200368>
- Yuni, J.A. & Urbano, C.A. (2014). *Técnicas para Investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Vol I y II. Córdoba: Editorial Brujas.