

Consultoría empresarial: propuesta de planeación estratégica para la microempresa Magma Ideas S.A.S. de la ciudad de Bogotá, Colombia



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Víctor Andrés Rincón González

Trabajo de grado
para optar al título de Magíster en Administración de Negocios - MBA

Dirigido por:
Luis Fernando Moreno Garzón

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2020

A mis padres
“Lo único que nunca nadie le podrá quitar es la educación”

Este proyecto de investigación de consultoría tiene el propósito de presentar una propuesta de formulación estratégica para la empresa Magma Ideas S.A.S., dedicada al diseño y fabricación de mobiliario para personas y empresas, y que ha logrado sobrevivir a la tasa de mortalidad de nuevos emprendimientos y ser exitosa, sin embargo, estos logros se han realizado de manera empírica, sin que exista un proceso formal de planeación estratégica. En este marco emerge pregunta: ¿Cuáles son las necesidades y requerimientos de los grupos de interés que, en conjunto con los factores internos de la organización y factores externos, permiten formular la planeación estratégica en la empresa Magma Ideas S.A.S de la ciudad de Bogotá? Esta investigación se apoya teóricamente en el modelo estratégico *Execution Premium* (última versión del *Balanced Scorecard*). Desde lo metodológico, se plantea una investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque mixto, que permite obtener una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos cualitativos y cuantitativos, resultado de la aplicación de diversas herramientas de planeación estratégica empleadas en el proyecto de consultoría.

Palabras claves: *Consultor de empresa, pequeña empresa, mobiliario, grupos de interés, modelo de autoevaluación, entorno, planificación estratégica, prospectiva.*

This consulting research project aims to present a strategic formulation proposal for the company Magma Ideas S.A.S., dedicated to the design and manufacture of furniture for individuals and companies, and which has managed to survive the mortality rate of new ventures and being successful. However, these achievements have been made empirically, without a formal strategic planning process. In this framework, the following question arises: What are the needs and requirements of the stakeholders that, together with the internal factors and external factors of the organization, make it possible to formulate strategic planning in the company Magma Ideas S.A.S in the city of Bogotá? This research is theoretically based on the Execution Premium strategic model (latest version of the Balanced Scorecard). From the methodological point of view, an exploratory and descriptive research is proposed, with a mixed approach, which allows obtaining a greater variety of perspectives to analyze the qualitative and quantitative data, resulting from the application of various strategic planning tools used in the consulting project.

Keywords: *Business consultant, small enterprise, furniture, stakeholders, self-evaluation, environment, strategic planning, scenarios.*

ING. VÍCTOR ANDRÉS RINCÓN GONZÁLEZ

Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios-MBA de la Universidad Santo Tomás.
Bogotá, Colombia. Estudiante del seminario internacional del MBA la Escuela de Posgrados de
la Universidad de Lima, Perú. Certificado como *Lean Six Sigma Green Belt* y auditor interno en
normas ISO 9000 e ISO 14000. 16 años en total de experiencia laboral y 5 años de experiencia
gerencial en sectores de subcontratación de servicios (*Business Process Outsourcing*), educación
superior, consultoría de negocios y telecomunicaciones.

Correo electrónico: victorrincon@usantotomas.edu.co

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/vrincong/>

Tabla de Contenidos

vi

Introducción	1
Planteamiento Del Problema.....	3
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación	7
Marco Teórico.....	9
Consultoría.....	10
Consultoría Empresarial.....	10
Tipos De Consultoría	11
Modelo De Consultoría.....	12
Consultoría En Planeación Estratégica	14
Consultoría En Microempresas.....	15
Estrategia.....	17
Definición	17
Principios Estratégicos.....	18
Estrategia Competitiva.....	20
Estrategia Por Tipo De Producto	22
Estrategias De Segmentación.....	23
Modelos Estratégicos	25
Cuadro De Mando Integrado – Balanced Scorecard (BSC)	25
Mapas Estratégicos	27
Execution Premium.....	27
Prospectiva O Escenarios.....	29
Modelo De Negocios Canvas (Lienzo).....	30
Herramientas De Análisis Estratégico	33
Factores Internos Y Externos.....	34
Modelo EFQM De Diagnóstico Empresarial.....	35
Grupos De Interés - Stakeholders	37
Análisis Del Microentorno - Cinco Fuerzas De Porter.....	39
Análisis Del Macroentorno - PESTEL	42
Análisis DOFA.....	44
Diseño Metodológico.....	46
Clasificación Institucional De La Investigación.....	46
Enfoque.....	46
Tipo De Investigación.....	47
Tipo De Análisis	48
Instrumentos De Recolección De Información.....	48
Diseño Del Marco Metodológico.....	49
Cronograma.....	53
Análisis Interno.....	54
Historia.....	54
Características Principales	55
Grupos De Interés – Stakeholders.....	58

Clientes	58vii
Proveedores.....	62
Diagnóstico Empresarial.....	63
Entrevista A La Gerencia General	63
Cuestionario De Autoevaluación En Base Al Modelo EFQM	64
Modelo De Negocio Actual	71
Presentación De Resultados.....	72
Análisis Del Macroentorno: PESTEL+ C (Covid-19).....	76
Factores Políticos.....	76
Política Internacional	76
Política Nacional.....	78
Factores Económicos	79
Economía Internacional	80
Economía Nacional.....	81
Factores Sociales.....	88
Población Mundial, Tasa De Crecimiento Y Diversificación	89
Cambio De La Estructura De La Población A Nivel Mundial	89
Desplazamientos Geográficos De La Población.....	91
Protesta Social.....	91
Factores Tecnológicos	92
Factores Ambientales.....	93
Factores Legales.....	97
Presentación De Resultados.....	99
Análisis Del Microentorno: 5 Fuerzas De Porter.....	102
Competidores	102
Rivalidad Entre Competidores Existentes	103
Amenaza De Nuevos Competidores	107
Amenaza De Productos O Servicios Substitutos	108
Clientes	110
Poder De Negociación De Los Clientes.....	110
Cambios En Requerimientos Y Necesidades De Los Clientes	111
Espacios En El Hogar Para Los Muebles	111
Materiales Y Diseños.....	113
Distribución Geográfica De Los Clientes De Muebles En Colombia	114
Factores De Decisión De Compra De Los Clientes.....	114
Proveedores.....	119
Estructura General Del Sector	119
Crecimiento.....	119
Dependencia Con El Sector De La Construcción.....	121
Exportaciones De Muebles Desde Colombia	121
Tendencias En Diseño De Muebles	122
Presentación De Resultados.....	125
Formulación De La Estrategia	128
Desarrollo de la estrategia.....	129
Misión	129
Visión.....	129

Valores Y Principios	130viii
Análisis Estratégico	130
Formulación Estratégica	132
Prospectiva O Escenarios.....	133
Planear La Estrategia	141
Mapa Estratégico	141
Presentación De Resultados.....	142
Discusión de resultados.....	145
Conclusiones	151
Recomendaciones	153
Referencias.....	154
Apéndice	159
Anexo A: Estado del Arte.....	159
Anexo B: Documentos De soporte Consultoría.....	168
Anexo C: Entrevista a Juan Camilo Villarreal.....	172
Anexo D: Cuestionario De Autoevaluación En Base Al Modelo EFQM.....	189
Anexo E: Principales Empresas Del Sector De Muebles En Colombia	193

Figura 1: Nube de palabras del estado del arte	9
Figura 2: Modelo de consultoría de empresas	13
Figura 3: Pirámide estratégica	18
Figura 4: Estrategias competitivas genéricas	21
Figura 5: Matriz de Fisher de estrategia por tipo de producto	23
Figura 6: Estrategias de segmentación	25
Figura 7: Modelo del mapa estratégico	27
Figura 8: Modelo <i>Execution Premium</i>	28
Figura 9: Etapas de la prospectiva estratégica	30
Figura 10: Modelo de negocio – Canvas	31
Figura 11: Herramientas de análisis estratégico	33
Figura 12: Contexto de los factores en la estrategia	35
Figura 13: Esquema modelo EFQM	37
Figura 14: Modelo de análisis de grupos de interés	39
Figura 15: Las 5 Fuerzas de Porter	40
Figura 16: Impacto de distintas variables económicas	43
Figura 17: Cronograma del trabajo de grado	53
Figura 18: Esquema del capítulo de análisis interno	54
Figura 19: Línea de tiempo MAGMA	55
Figura 20: Ingresos históricos MAGMA	56
Figura 21: Proyecto “Tribuna Águila”	61
Figura 22: Proyecto “Sistema integrado MIO Cali”	61
Figura 23: Metodología autoevaluación MAGMA	64
Figura 24: Modelo de negocio actual MAGMA	72
Figura 25: Esquema del capítulo de análisis del macroentorno	76
Figura 26: PIB proyectado por ramas de actividad	83
Figura 27: Comportamiento y proyecciones inflación	84
Figura 28: USD/COP anual desde el 2000	85
Figura 29: Población mundial por grupo de edad de cinco años	90
Figura 30: Distribución de la población colombiana por rango de edad	90
Figura 31: Distribución de la población colombiana por ubicación	91
Figura 32: Soluciones para la producción y consumo sostenible	94
Figura 33: Esquema del análisis del microentorno	102
Figura 34: Características del mercado de muebles en Colombia	104
Figura 35: Entrada de IKEA al mercado de muebles en Colombia	107
Figura 36: Características diferenciales del sector de muebles en Colombia	109
Figura 37: Distribución de venta de muebles en Colombia por tipo de espacio	112
Figura 38: Ficha técnica investigación de mercado	115
Figura 39: Distribución oferta y demanda principales ubicaciones	118
Figura 40: Modelo de formulación estratégica MAGMA	128
Figura 41. Factores internos y externos MAGMA	131
Figura 42: Etapas de la prospectiva estratégica	133
Figura 43: Análisis Mic-Mac MAGMA	137
Figura 44: Histograma de escenarios MAGMA	140

Figura 45. Mapa estratégico MAGMA.....	142x
Figura 46 Proceso elaboración marco teórico.....	159
Figura 47 Ecuación de búsqueda de información.....	159

Lista de tablas

xi

Tabla 1 Criterios de segmentación generales.....	23
Tabla 2 Estrategias de segmentación	24
Tabla 3 Matriz DOFA.....	45
Tabla 4 Ficha técnica de la empresa MAGMA	55
Tabla 5 Clientes MAGMA.....	59
Tabla 6 Puntuación autoevaluación MAGMA	65
Tabla 7 Puntuación de criterios modelo EFQM MAGMA.....	66
Tabla 8 Puntos fuertes y áreas de mejora MAGMA según criterios EFQM	68
Tabla 9 Impacto y clasificación de factores internos para MAGMA	73
Tabla 10 Variables macroeconómicas para Colombia.....	81
Tabla 11 Mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable de madera en Colombia.....	96
Tabla 12 Impacto y clasificación de factores externos para MAGMA	100
Tabla 13 Principales empresas del sector de muebles	105
Tabla 14 Establecimientos del sector de muebles por departamento	106
Tabla 15 Ventas totales del sector de muebles por departamento	114
Tabla 16 Encuesta al mercado objetivo de muebles en la ciudad de Bogotá	115
Tabla 17 Tendencias nacionales en diseño de muebles	122
Tabla 18 Tendencias internacionales en diseño de muebles.....	124
Tabla 19 Impacto y clasificación de factores externos para MAGMA	125
Tabla 20 Matriz DOFA MAGMA	131
Tabla 21 Matriz estrategias MAGMA	132
Tabla 22 Matriz de tendencias MAGMA	134
Tabla 23 Matriz de impactos cruzados MAGMA.....	136
Tabla 24 Matriz de hipótesis MAGMA	138
Tabla 25 Matriz de escenarios MAGMA.....	140
Tabla 26 Escenario meta MAGMA	141
Tabla 27 Cuadro de mando MAGMA	142
Tabla 28 Resultados de búsqueda revisión documental	160
Tabla 29 Estado del arte MAGMA	161
Tabla 30 Cuestionario de autoevaluación para organizaciones del modelo EFQM	189
Tabla 31 Principales empresas del sector de muebles en Colombia.....	193

Introducción

Según la Oficina Internacional del Trabajo [OIT] (1997), la planeación estratégica aborda las problemáticas organizacionales sobre las metas, la misión, la política y la estrategia, aspectos indispensables para formalizar la gestión de la empresa Magma Ideas S.A.S. (en adelante MAGMA) dado que ha sido liderada por su gerente de forma empírica. En este contexto, se requiere de una investigación en consultoría que identifique y establezca los lineamientos necesarios para la formulación e implementación de la estratégica de la empresa y así, garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Inicialmente se realizó una revisión documental para explorar los tipos de consultoría, modelos y herramientas de planeación estratégica aplicables a MAGMA y con los que se construyó el marco teórico. Posteriormente se realizó la descripción de la empresa MAGMA y un análisis interno para identificar sus fortalezas y debilidades. A continuación se realizó un análisis del macroentorno para identificar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que la pueden afectar positiva o negativamente en oportunidades y amenazas. Luego se realizó un análisis del microentorno para identificar características de los competidores, clientes, proveedores y sector de muebles que se traducen en oportunidades y amenazas. Finalmente se realizó una propuesta de planeación estratégica para MAGMA donde se establecieron los principios estratégicos, se formularon estrategias, se crearon escenarios, y se construyó el mapa estratégico y cuadro de mando integrado para la empresa.

Con base en lo anterior el propósito de esta investigación es realizar una consultoría empresarial en donde se logre identificar los factores internos y externos, para formular una propuesta de planeación estratégica en la empresa Magma Ideas S.A.S., por medio de la

realización de herramientas tales como cuestionarios de autoevaluación empresarial, análisis del macroentorno, análisis del microentorno, análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, análisis de prospectiva o escenarios, mapas estratégicos y cuadro de mando integrado.

Planteamiento Del Problema

El Decreto 957 de 2019, que modificó la Ley 1450 de 2011, estableció una nueva clasificación del tamaño de las empresas en Colombia, de acuerdo a sus ingresos anuales y sector económico en el que opera, y fueron clasificadas en micro, pequeña, mediana y gran empresa. Las microempresas en el sector de manufactura, son aquellas que poseen ingresos anuales hasta 23.563 unidades de valor tributario [UVT], es decir, hasta 839 millones de pesos para el año 2020.

De acuerdo a Confecámaras¹ (2017), el 92.1% del total de empresas en Colombia corresponde a microempresas, y al sumar a las medianas empresas se abarca el 99.5% del total de empresas en el país. Este último grupo se denomina MiPymes, sigla que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Pese a su gran importancia, las microempresas también se enfrentan a grandes dificultades, siendo una de ellas la tasa de supervivencia: “el 70% de las empresas creadas fracasan durante los primeros 5 años de existencia, siendo las microempresas las más afectadas dado a que solo un 29.1% y las pequeñas un 60% logran sobrevivir” (Confecamaras, 2016, pág. 4).

Montaño y Corona (2008) también indican que los principales problemas a los que se enfrentan las Pymes son: no tienen definidos objetivos o estrategias, no cuentan con políticas o procedimientos documentados, realizan un mínimo control y seguimiento de los resultados de la organización, no tienen establecido un proceso o mecanismo para evaluar su situación actual que les permita identificar áreas o procesos críticos para mejorar. Así mismo, las Pymes dan una

¹ Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, que agremia y representa a las 57 entidades del sector que existen en Colombia.

prioridad mínima a la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y el control de la gestión.

Por otra parte, un factor primordial en el éxito de cualquier organización, incluidas las microempresas, es haber realizado un adecuado proceso de direccionamiento estratégico: declarar su misión, visión, valores, políticas, objetivos, ejecutar planes y asignar recursos para impactar positivamente a todos sus grupos de interés, que les permita responder ante los desafíos a los que se ven enfrentadas como la globalización, los avances tecnológicos, la internacionalización, los cambios económicos, políticos y el surgimiento de nuevos competidores.

No obstante, en las microempresas colombianas estos aspectos no son tenidos en cuenta. Según Confecamaras, las microempresas que logran sobrevivir a la tasa de mortalidad, operan con escasos progresos en su planeación estratégica, solo documentan la misión y visión de la empresa, la estrategia es establecida por la cabeza de la organización, pero esta no se comunica, implementa ni controla. Además, no cuentan con el conocimiento ni herramientas para realizar un proceso formal de planeación estratégica. Las microempresas simplemente reaccionan ante factores, en vez de analizar el presente y anticiparse al futuro para generar ventajas competitivas sostenibles: “las Pymes colombianas no perduran por los vacíos estructurales de sus administradores, así como por la ausencia de lineamientos estratégicos” (2016, pág. 4).

De la misma manera, como lo señala el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial, citado por Vargas (2002), la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la planeación.

Los directivos de las microempresas deberían revisar sus funciones, estructuras e identidad corporativa para crear planes estratégicos a mediano y largo plazo, perfeccionar

continuamente su gestión y dirección como factor clave para su éxito, y tener planes para adaptarse a los cambios que se aproximan en el contexto mundial y enfocar sus recursos y esfuerzos hacia el logro de resultados.

La microempresa **Magma Ideas S.A.S.** (en adelante MAGMA), que opera en el sector de “Fabricación de muebles”, dedicada específicamente al diseño y fabricación de mobiliario para personas y empresas, fundada en el año 2009 en la ciudad de Bogotá, Colombia, ha logrado sobrevivir a la tasa de mortalidad de nuevos emprendimientos y ser exitosa, con importantes valores agregados en los productos y servicios de diseño que ofrece. Sin embargo, estos logros se han realizado de manera empírica gracias al liderazgo y esfuerzo de su fundador, pero sin un proceso formal de planeación estratégica, y que se ha ido adaptando a los acontecimientos que suceden en el entorno de su mercado.

Lo anterior permite formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las necesidades y requerimientos de los grupos de interés que, en conjunto con los factores internos de la organización y factores externos del sector de muebles, permiten formular la planeación estratégica en la empresa Magma Ideas S.A.S de la ciudad de Bogotá?

Posibles Causas:

- El fundador y Gerente General de MAGMA se ha desempeñado e involucrado en todas las áreas administrativas de la compañía de forma empírica, ya que su formación profesional es Diseñador Industrial.
- MAGMA no cuenta con un área o responsable de la formulación e implementación de la estratégica de la empresa.
- MAGMA no se ha realizado un estudio del sector, ni de los factores internos y externos que pueden afectar de manera positiva o negativa el éxito de la empresa.

Posibles Soluciones:

- Capacitar y entrenar a la alta dirección para que pueda realizar el proceso de planeación estratégica de la empresa.
- Establecer una nueva área en la estructura organizacional, encargada de formular e implementar la estrategia de la empresa.
- Acudir a un ente externo como consultoría, asesoría o proyecto universitario que pueda realizar la propuesta de formulación e implementación de la planeación estratégica de la empresa.

Objetivos***Objetivo General***

Identificar los factores internos y externos, para formular una propuesta de planeación estratégica en la empresa Magma Ideas S.A.S. de Bogotá, Colombia.

Objetivos Específicos

- Explorar los tipos de consultoría, modelos y herramientas de planeación estratégica aplicables a MAGMA Ideas S.A.S.
- Identificar los factores internos de MAGMA Ideas S.A.S mediante la descripción y el análisis de su historia, los grupos de interés y el modelo de negocio, para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Analizar el macroentorno de MAGMA Ideas S.A.S respecto a variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, para identificar factores externos de contexto que la pueden impactar en términos de oportunidades y amenazas.

- Examinar el microentorno de MAGMA Ideas S.A.S respecto a sus competidores, clientes, proveedores y factores del sector de muebles, para identificar factores externos próximos que la puedan impactar en términos de oportunidades y amenazas.
- Formular una propuesta de planeación estratégica para MAGMA Ideas S.A.S que responda a las capacidades y recursos actuales, a las exigencias de los grupos de interés y a los factores internos y externos.

Justificación

Las razones para la selección del tema y la metodología propuesta, se fundamentan en criterios de relevancia empresarial, relevancia social, implicaciones prácticas y aporte a la administración.

Desde el punto de vista de la relevancia empresarial, la presente consultoría permite a MAGMA acceder a un estudio minucioso de orden estratégico que le permitirá sostener el éxito alcanzado y pasar de un emprendimiento universitario a una empresa consolidada, producto de una investigación universitaria.

En cuanto a la relevancia social, el proyecto de investigación de consultoría contribuye a la construcción del país a través del mejoramiento de las Pymes del sector de mobiliario de Bogotá.

Por otra parte, desde la perspectiva de las implicaciones prácticas, esta consultoría permitió al autor reforzar los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría de Administración de Negocios - MBA y realizar la aplicación práctica en una propuesta real para la empresa MAGMA, la cual estuvo dispuesta a aportar los recursos e información de la misma para su desarrollo.

Por último, este trabajo aporta a la administración de empresas ya que sirve de guía y puede replicarse para futuras investigaciones de estudiantes, docentes y empresarios que deseen formular la planeación estratégica en microempresas del sector de muebles en Colombia.

Posteriormente se realizará una descripción de los modelos estratégicos de cuadro de mando integral, mapa estratégico, *execution premium*, prospectiva, así como de las herramientas estratégicas utilizadas en la consultoría para MAGMA entre las que se encuentran modelos de diagnóstico, análisis del microentorno y macroentorno.

Consultoría

De acuerdo con Kubr (1997), la consultoría es cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es responsable de la ejecución sino que es un facilitador.

Consultoría Empresarial

Adicionalmente Kubr define a la consultoría empresarial como: “un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines mediante la solución de problemas, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios” (1997, pág. 13). También indica que los consultores externos proporcionan puntos de vista independientes, son objetivos e imparciales, ofrecen sus servicios profesionales a las empresas manteniéndose al tanto de las tendencias económicas y sociales, prevén cambios que pueden afectar a las empresas de sus clientes y agregan valor a través del servicio ofrecido a sus clientes

Por otra parte, Rincón (1996) define a la consultoría empresarial como un servicio profesional que ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver los problemas que enfrentan sus organizaciones, a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros. La considera como un método para mejorar las prácticas en gestión, que puede ser aplicado en cualquier empresa independientemente a su naturaleza (privada o pública), tamaño o sector

económico. De los anteriores conceptos se identifican las siguientes características de la consultoría de empresas:

- **Es un servicio profesional**, en el que una persona o empresa, proporciona conocimientos teóricos, técnicas de investigación y experiencia adquirida con anteriores clientes en resolución de problemas.
- **Es un servicio consultivo**, es decir de asesoramiento externo. El consultor no tiene facultades de decisión sobre cambios en la empresa o de aplicarlos, y los clientes son quienes asumen la responsabilidad de la aplicación de sus propuestas.
- **Es un servicio independiente**, con el fin de mantener la objetividad y franqueza en el análisis y recomendaciones del consultor.
- **Es un servicio temporal**, ya que los servicios de consultoría se prestan durante un tiempo determinado y se terminan una vez se haya completado el alcance pactado.
- **Es un servicio comercial**, en el que se hace el cobro de honorarios por la prestación de los servicios profesionales, esperando que los beneficios obtenidos por el cliente sean superiores a los costos en que se incurre para contratar al consultor.

Tipos De Consultoría

De acuerdo a la Oficina Internacional del Trabajo [OIT] (1997), la consultoría empresarial puede ser clasificada en cada división concreta de la gestión empresarial:

- **Planeación estratégica:** Cubre problemáticas sobre las metas, la misión, la política y la estrategia. Normalmente se realiza en empresas donde el desempeño se está deteriorando, hay una insatisfacción creciente del personal, las perspectivas del sector son poco prometedoras, la empresa puede estar en crisis, la dirección no tiene ideas claras de la

orientación de la empresa, o si las tiene no ha sido efectivo en su comunicación e implementación.

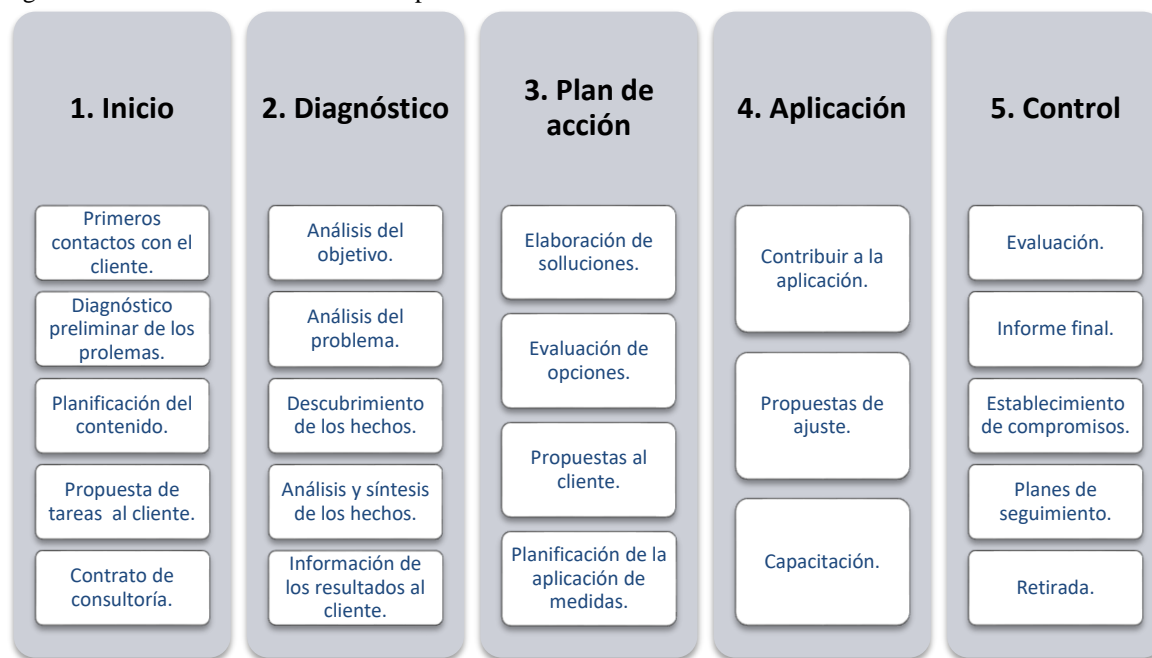
- **Financiera:** Cubre problemáticas sobre la estructura financiera de la empresa, el análisis de los proyectos de inversiones de capital o la comprobación de información financiera cuando se presenta conflicto de intereses con el área financiera y contable de la empresa.
- **Comercialización y distribución:** Cubre problemáticas sobre condiciones del mercado, análisis de competidores y clientes, imagen de la empresa y actividades de mercadeo como ventas, publicidad, canales de distribución o desarrollo de productos.
- **Producción:** Cubre problemáticas sobre rendimiento de sistemas productivos, comercialización, logística de las adquisiciones, la producción, la logística de las ventas y el servicio de venta y posventa
- **Recursos humanos:** Cubre problemáticas sobre políticas y prácticas de recursos humanos, evaluación del desempeño, motivación y remuneración, entrenamiento y capacitación.
- **Tecnología de la información (TI):** Cubre problemáticas sobre examinar y establecer la estrategia de TI, investigaciones constantes sobre la evolución de TI, sistemas y medios, estructuras de los datos, las construcciones técnicas, las técnicas de establecimiento de sistemas, las telecomunicaciones y los sistemas de oficina, implementación de TI.

Modelo De Consultoría

La OIT (1997) estableció un modelo de consultoría empresarial que tiene como principios que el consultor comparta sus conocimientos con el cliente en vez de ocultarlos, que el cliente participe lo máximo posible en todo el proceso, y que ninguna de las partes escatime esfuerzos para que el proceso sea una experiencia de aprendizaje valiosa. El modelo se presenta

en la Figura 2 como un proceso secuencial de cinco fases, que fue utilizado en la consultoría empresarial para MAGMA hasta la fase 3 de formulación.

Figura 2: Modelo de consultoría de empresas



Nota: Elaboración propia con información de (Kubr, 1997)

En la etapa de inicio el consultor realiza los primeros contactos con el cliente, se identifica lo que el cliente desea lograr o modificar, se prepara un plan preliminar y se realiza el contrato de consultoría. En la segunda etapa de diagnóstico se analiza a fondo el problema a solucionar, se realiza la búsqueda de información o datos que luego se sintetizan en posibles soluciones. En la tercera etapa de plan de acción se plantea la solución al problema entre distintas opciones que son evaluadas y se presenta la propuesta del plan de acción. Si el contrato de consultoría incluye en el alcance la implementación³, se continúa con esta cuarta etapa del modelo donde se pone a prueba la efectividad de la solución propuesta por el consultor y en la

³ Según la OIT, solo entre el 30% al 50% de las consultorías empresariales incluyen la etapa de implementación. En la consultoría para MAGMA no se realizaron las etapas 4 y 5.

que se trabaja en la gestión del cambio en la organización. En la quinta y última etapa se evalúa el desempeño del consultor y los resultados logrados, se establecen compromisos de seguimiento y el consultor se retira.

Consultoría En Planeación Estratégica

De acuerdo a la OIT, “la estrategia empresarial es la respuesta de una organización a oportunidades, dificultades y amenazas del entorno, congruente con sus recursos y su competencia en relación con sus competidores” (1997, pág. 287). En este tipo de consultoría, el consultor interviene en el nivel más elevado de la organización: con el Director Ejecutivo (CEO⁴), Presidente o Gerente General. El trabajo con la alta dirección facilita el acceso inmediato a la información, sin embargo, el consultor se enfrentará a la dificultad de persuadir a la alta dirección sobre la necesidad de cambiar la manera de pensar en la empresa. Por otra parte, el consultor también debe indagar en los niveles inferiores como es percibido el estilo de liderazgo, como es el estilo de trabajo, como se implementan políticas o directrices y como se encuentra la satisfacción de los empleados.

Si la empresa ya cuenta con un área de planeación estratégica, el consultor aportará su experiencia empresarial, conocimiento en solución de problemas e imparcialidad en la formulación de estrategias de la empresa. Además, será un veedor debido a la alta carga de trabajo de los altos directivos que hace difícil que puedan hacer el seguimiento a los cambios del entorno, y al seguimiento y evaluación de los planes estratégicos.

La consultoría empresarial en la planeación estratégica propone los siguientes pasos:

⁴ Término Inglés para referirse al *Chief Executive Officer*.

- **Análisis de la industria y sector**, un análisis del microentorno de la empresa, se realiza a través de las cinco fuerzas de Porter⁵ para definir la ventaja competitiva.
- **Análisis del entorno de la empresa**, a través de un análisis sistemático del macroentorno como el PESTEL⁶, para vigilar el entorno y los constantes cambios que se ven reflejados en la estrategia.
- **Aplicación de la estrategia**, para establecer sistemas, procedimientos, capacidades técnicas y comunicación interna para ponerla en práctica, así como el proceso de evaluación y control⁷.

Consultoría En Microempresas

De acuerdo a la OIT (1997), la consultoría empresarial en microempresas tiene algunas particularidades que deben ser tenidas en cuenta por el consultor. Dentro de las ventajas de las pequeñas empresas se encuentran:

- Capacidad para satisfacer demandas limitadas en mercados especializados, ya las grandes empresas se ocupan de la comercialización en masa para el consumidor promedio.
- Flexibilidad para adaptarse con rapidez a demandas y condiciones cambiantes.
- Facilidad para incursionar de forma experimental a nuevos mercados.
- Rapidez para explotar las estructuras cambiantes del mercado y el consumidor.

Por otra parte, dentro de las desventajas de las pequeñas empresas la OIT encuentra las siguientes:

⁵ Ver Análisis Del Microentorno - Cinco Fuerzas De Porter. Pág. 39.

⁶ Ver Análisis Del Macroentorno - PESTEL. Pág. 42.

⁷ Se debe tener en cuenta que este último paso no se llevará a cabo en la consultoría para MAGMA.

- El Director tiene un alto involucramiento en todos los procesos de la organización, prestando mayor atención a tareas operativas que a las directivas.
- Son propensas al uso de mano de obra de nivel técnico bajo a medio.
- Se financian principalmente con ahorros personales o familiares, y sólo recurre en medida limitada a la financiación exterior.
- Operan en un sector geográfico limitado, normalmente solo a nivel local.

Respecto a los problemas especiales de las pequeñas empresas, la OIT resalta los siguientes:

- El Director de una pequeña empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos insuficientes, y tampoco cuenta con sistemas de información. Normalmente la única fuente de información es el Director, por lo que el consultor deberá ser paciente y perseverante para obtener la información requerida.
- Tienen dificultad para contratar y retener a empleados muy calificados debido a los bajos salarios bajos que pueden ofrecer, y a las pocas posibilidades de ascenso.
- No suele atraer a inversionistas por lo que están limitadas en la capacidad de obtener capital.
- El Director dedica la mayoría de su tiempo a resolver los problemas de funcionamiento actuales y no dedica tiempo para pensar en el futuro.
- Suele limitarse una gama reducida de productos o servicios, y en momentos difíciles no puede diversificar las actividades.

Finalmente, la OIT concluye que los propietarios de empresas pequeñas que han recurrido a consultores obtuvieron los siguientes beneficios:

- Una opinión profesional independiente.

- Una evaluación de expertos y un diagnóstico integral de toda la empresa.
- Nuevas ideas de crecimiento.
- Adquisición de nuevo conocimiento y capacitación para el Director y del personal.
- Ayuda para elaborar un enfoque estratégico (1997, pág. 429).

En el mismo sentido, García (2017) plantea un estudio y análisis de mercado para crear una empresa de consultoría para microempresas en la ciudad de Bogotá. El autor afirma que el 64.10% de las Pymes en Bogotá nunca han contratado un servicio de consultoría empresarial, mientras que solo un 24.36% tiene un área de gestión o planeación, y que con un 60,26% el principal factor de decisión para contratar un servicio de consultoría en una Pyme es la capacidad de diagnosticar problemas y proponer soluciones.

Estrategia

A continuación se realizará una descripción de los conceptos de estrategia, los principios estratégicos básicos como misión, visión, valores y principios, así como los distintos tipos de estrategias que pueden ser aplicados a cualquier organización, incluidas las microempresas.

Definición

De acuerdo con Paz (2013), la palabra estrategia proviene del ámbito militar, del griego *strategos*, y se usaba en la antigüedad para el General o comandante en jefe, y el término *stratos* significa ejército y hace referencia al arte de conducir operaciones militares. En la actualidad, la estrategia en el ámbito empresarial busca identificar y desarrollar una ventaja competitiva o propuesta de valor, cuyo el fin es ganar una cuota dentro de un mercado a través de las ventajas de los productos o servicios que ofrecen, diferenciándose de los competidores.

Kaplan y Norton (2004), afirman que la estrategia de una organización es la forma como esta crea valor para todos sus grupos de interés (*stakeholders*), la cual está determinada por su mapa estratégico que permite describir e implementar la estrategia de la organización.

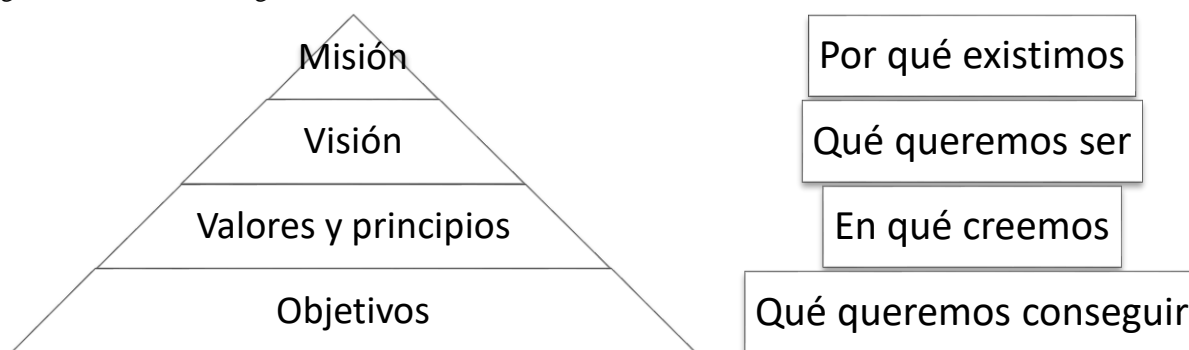
Porter (2009), afirma que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa para la empresa. Para lograrlo se debe decidir qué hacer y qué no hacer y lograr la sincronización entre las actividades de la empresa.

Según Caja (2018), la estrategia de una compañía está definida por lo que ofrece al mercado (producto o servicio), el tipo de clientes que se quiere satisfacer (mercado), y por el valor que será ofrecido a estos clientes (posicionamiento).

Principios Estratégicos

Son la filosofía de cualquier organización en la que se establece su razón de ser, sus valores y creencias y a dónde quiere llegar a futuro, lo que determina en la forma en que la organización desarrolla su actividad y se relaciona con sus grupos de interés. Kaplan y Norton afirman que “el despliegue estratégico de una empresa debe iniciar con la declaración de la misión (propósito de la organización), visión (aspiración a resultados futuros) y valores (compás interno que guía sus acciones)” (2008, pág. 37). En la Figura 3 se presentan los conceptos de los principios estratégicos que serán utilizados en la formulación estratégica de MAGMA.

Figura 3: Pirámide estratégica



Nota. Elaboración propia

Misión: Kaplan y Norton indican que la misión debe ser una declaración corta que sirve como marco de referencia sobre el concepto de la organización, la naturaleza de los productos o servicios que ofrece, a que clientes van dirigidos y los valores bajo los cuales función. Por lo general se utilizan tres preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de misión: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? “Una misión bien formulada debe tener las siguientes características: clara, concisa, representativa de la cultura de la organización, realista, diferenciada de otras organizaciones, abierta al futuro, y motivadora” (2008, pág. 38).

Visión: Kaplan y Norton (2008) indican que la visión define los objetivos de la organización de mediano a largo plazo (de 4 a 10 años), representando lo que se cree que debe llegar a ser la organización en el futuro. La visión debe ser breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, clara respecto a lo que debe. Por lo general se utilizan tres preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de la visión: ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra organización?, ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro?, ¿Qué valores necesitan ser acentuados?

Valores y propósitos: Kaplan y Norton (2008) indican que los valores de las organizaciones determina su actitud, comportamiento y carácter. Establece el marco de referencia para el establecimiento de políticas organizacionales que facilitan una guía para los miembros de la organización. Una declaración de valores debe identificar cómo la organización se conduce a sí misma y bajo qué sistema de valores desea actuar con sus grupos de interés internos y externos. Dichos valores deben ser conocidos por todos los miembros de la organización.

Objetivos: Kaplan y Norton (2008) indican que los objetivos representan declaraciones concisas de lo que la organización deben hacer en cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico para ejecutar la estrategia. La declaración de este elemento muestra los resultados que se pretenden alcanzar en la organización en un periodo de tiempo. Forman una jerarquía que abarca desde aquéllos más amplios o generales que se encuentran articulados a objetivos específicos u operativos.

Adicionalmente, Plataforma de ONG de Acción Social (2003) atribuye a Druker la creación de la metodología SMART⁸ para plantear adecuadamente objetivos:

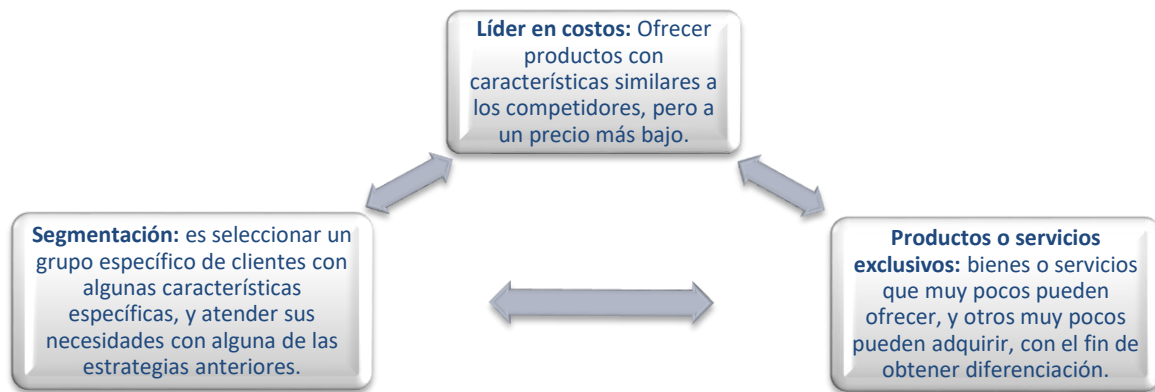
- Específicos (*Specific*), se delimita a un aspecto, tarea o acción determinada de la empresa.
- Medibles (*measurable*) respecto al logro del resultado esperado en términos cuantitativos y cualitativos.
- Alcanzable (*achievable*), que sea realista dado el tiempo, los recursos, la capacidad y la habilidad del personal disponible.
- Relevante (*relevant*), alineado a los temas clave de la organización.
- Temporal (*time-phased*) respecto tiempo que llevará lograrlo.

Estrategia Competitiva

Según Porter (2009), la estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Para esto existen 3 estrategias competitivas genéricas que se presentan en la Figura 4 y que serán utilizados en la formulación estratégica de MAGMA.

⁸ Acrónimo del idioma inglés para cada una de las características que debe tener el objetivo: *specific, measurable, achievable, relevant, time-phased*.

Figura 4: Estrategias competitivas genéricas



Nota. Elaboración propia con información de (Porter M. , 2009).

Porter indica que para desarrollar la estrategia competitiva se debe definir la propuesta de valor de la compañía, la cual debe estar alineada con las expectativas y necesidades de sus clientes, de esta forma es como se crea valor. La propuesta de valor es el conjunto de variables a través de las cuales la empresa va a ganar sus clientes, como el precio, la calidad, la innovación o el servicio al cliente. La empresa puede ofrecer precios bajos, o alta calidad, o ser innovadora, o crear nuevas necesidades a sus clientes, o incluso tener una combinación de varias propuestas, pero de manera general, no pueden entregar al máximo todos estos atributos para ganar un mercado. Aquí surge una estrategia de empresa al definir qué tipo de valor entregará a sus clientes.

Por otra parte, no todos los clientes demandan los mismos atributos a las empresas, por lo que surge otra estrategia respecto a las necesidades y expectativas de los clientes. Para definirlos se deben trabajar sobre los siguientes aspectos:

- Conocer los objetivos del cliente, que quieren conseguir en los próximos años, y como puede la empresa ayudarles a alcanzar estas metas y entregarle valor.
- Conocer cuáles son los problemas y dificultades que tienen los clientes, y como puede la empresa ayudarles a solucionarlos y entregarle valor.

- Por qué el cliente le compra a los competidores y no a la empresa, que está haciendo mejor la competencia y que puede hacer la empresa para mejorar en este aspecto.

Una vez sean identificadas las necesidades concretas de su cliente objetivo, las empresas podrán definir sus estrategias respecto a qué áreas geográficas desean abarcar y la red logística para cumplir los tiempos de entrega a sus clientes, en que productos se desean enfocar para planear las ventas e inventario, cual es la capacidad de sus proveedores y la cadena de suministro.

Estrategia Por Tipo De Producto

Fisher, citado en Caja (2018) presenta una matriz de estrategia por tipo de producto, divididos entre productos funcionales e innovadores que se detalla en la Figura 5, y que serán utilizados en la formulación estratégica de MAGMA.

- Funcional: el producto es un *commodity*⁹, estable y que satisface necesidades básicas, que son fabricados por un amplio rango de proveedores y con bajos márgenes para las empresas.
- Innovador: son productos exclusivos, manejan costos más altos pero a su vez márgenes más elevados para las empresas.

⁹ Término que proviene del idioma inglés, que se utiliza para denominar a los productos, mercancías o materias primas básicas.

Figura 5: Matriz de Fisher de estrategia por tipo de producto



Nota. Elaboración propia con información de (Caja, 2018).

Estrategias De Segmentación

La segmentación es el proceso en el que se seleccionan las variables o características con las que se dividirá un mercado en grupos homogéneos, que permite perfilar cada grupo para determinar su potencial y así establecer una estrategia. Lozano (2010) clasifica los criterios de segmentación en dos grupos: objetivas y subjetivas, y agrega además que sus principales variables son las que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1
Criterios de segmentación generales

Grupo	Criterio	Variable
Objetivos	Demográficos	Edad, sexo, raza, religión, ciclo de vida familiar
	Geográficos	Nación, región, clima, núcleo de población (urbano, rural)
	Socioeconómicos	Nivel de renta, profesión, nivel de estudios, clase social
Subjetivos	Personalidad	Timidez, extroversión, introversión, independencia, dependencia, apatía.
	Estilo de vida	Actividades intereses, opiniones

Nota. Elaboración propia con información de (Lozano, 2010).

Respecto a las estrategias, al consultar distintos autores se encuentra una afinidad entre las distintas estrategias de segmentación y las posibilidades de clasificación de los clientes en

estos subgrupos que se presenta en la Tabla 2, y que serán utilizados en la formulación estratégica de MAGMA.

Tabla 2
Estrategias de segmentación

Autor	Segmentación no diferenciada	Segmentación diferenciada	Segmentación concentrada
Cárdenas (2014)	O mercadeo masivo. Se emplea cuando no tiene mucha competencia en el mercado y puede enfocarse a un segmento amplio de consumidores.	Se emplea para promocionar varios productos a varios mercados, los cuales, se ajustan a las diversas necesidades y deseos de consumidores.	Se utiliza para satisfacer con su producto o servicio a un segmento específico.
Mesa (2012)		Involucra varios segmentos, es decir, satisface necesidades a cada uno de los segmentos seleccionados.	Se enfoca a un único segmento y así, satisfacer necesidades a dicho mercado.
Lozano (2010)	Se enfoca al mercado total y posee una única oferta, el plan de marketing se elabora para un gran número de consumidores para que la publicidad y la distribución sean masivas.	Se presenta a múltiples segmentos con diferentes productos adaptados a cada uno de ellos, es decir, se diseña un programa exclusivo para cada segmento.	Las empresas eligen un único producto para un púnico segmento.
Baena (2011)	Las empresas se dirigen al mercado en general con una única estrategia que involucre producto, precio, distribución y comunicación.	Se diseña una estrategia de marketing mix, es decir para varios segmentos con una estrategia para cada uno de ellos.	Se concentran en pocos segmentos para obtener una ventaja competitiva.
Jany (2005)	Reúne las diferentes curvas de demanda que se tenga de un producto o servicio, que tenga la misma calidad y en la misma función dentro de una sola curva de demanda, para tratar de que las diferentes empresas oferten la misma cantidad al mercado.	O segmentación múltiple, explica que en ésta se trabajan cuatro variables: geográfica (las necesidades varían en cada región, clima y número de habitantes), demográfica (se clasifican según el grupo objetivo para realizar la investigación), psicográfica (se valora el estilo de vida, personalidad y clase social) y por beneficios.	Consiste en tomar unos parámetros identificativos para determinado núcleo de personas.

Nota. Elaboración propia con información de (Cardenas, 2014), (Mesa, 2012), (Lozano, 2010), (Bahena, 2011) y (Jany, 2005).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se determina que las estrategias de segmentación permiten identificar cuál o cuáles van a ser las variables que se usaran para segmentar al público objetivo, y se usan de tres formas como se describe en la Figura 6.

Figura 6: Estrategias de segmentación



Nota. Elaboración propia.

Modelos Estratégicos

Kaplan y Norton afirman lo siguiente:

El despliegue estratégico de una empresa debe iniciar con la declaración de la misión, visión y valores, acompañados de análisis externos económicos, competitivos, ambientales, que son resumidos en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de la organización. Las metodologías de formulación estratégica deben incluir las 5 fuerzas de Porter y el modelo de estrategia competitiva, estrategias de océano azul, planeación por escenarios, simulaciones dinámicas y juegos gerenciales para poner a prueba la robustez de sus estrategias. (2008, pág. 6).

Teniendo en cuenta la anterior afirmación en la que la formulación estratégica es una consolidación de modelos y herramientas, a continuación se presentan los modelos estratégicos que serán utilizados en la formulación estratégica de MAGMA: cuadro de mando integrado, mapas estratégicos, *Execution Premium*, prospectiva y *Canvas*, y luego se presentan las herramientas de análisis estratégico requeridas para el desarrollo de los modelos.

Cuadro De Mando Integrado – Balanced Scorecard (BSC)

En 1992 Kaplan y Norton introdujeron el concepto de cuadro de mando integrado (*Balanced Scorecard*), como un sistema de medición de desempeño que ayudaba a las empresas

a implementar sus estrategias y aprender de ellas (2008). El modelo propone una visión de los indicadores estratégicos bajo cuatro perspectivas interrelacionadas entre sí:

La perspectiva financiera: Representa los resultados de la organización, proporcionando la máxima definición del logro de éxito. Propone crear un valor sustentable pensado en los accionistas o beneficiarios en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro.

La perspectiva de clientes: Proporciona un componente esencial para el desempeño financiero, además de definir los resultados de éxito obtenidos tales como satisfacción, fidelización, retención, y crecimiento.

La perspectiva de procesos internos: Crean la propuesta de valor que será entregada a los clientes, es un objetivo inductivo de las mejoras que se verán en los resultados financieros y de clientes.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: Describen la forma en que los activos intangibles: las personas, tecnología y entorno se combinan para apoyar la estrategia.

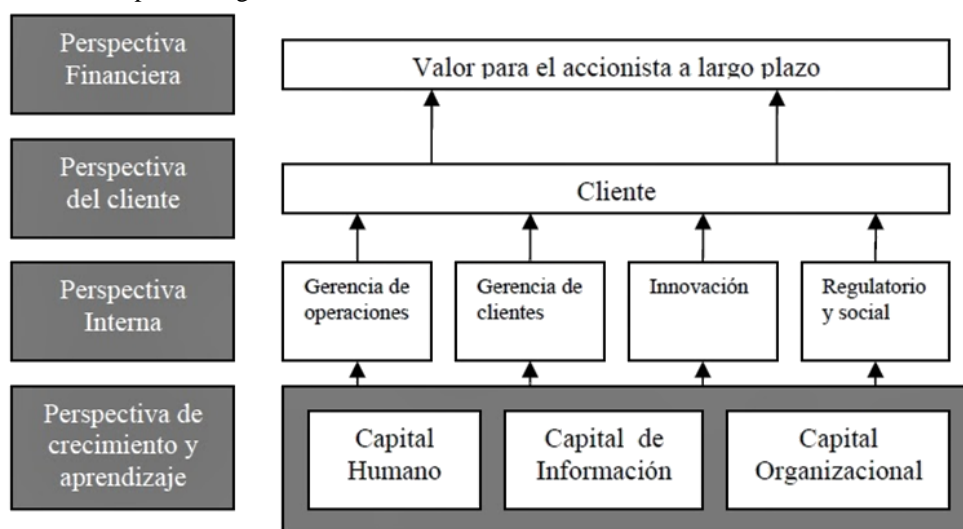
“Los objetivos de las cuatro perspectivas se relacionan entre ellos en una cadena de causa-efecto. La mejora y alineación de los activos intangibles conducen a un desempeño del proceso, lo que a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas” (Kaplan & Norton, 2004).

Posteriormente, en 1998 Kaplan y Norton refinaron el sistema de gestión estratégica al introducir un marco de referencia de organizaciones enfocadas en la estrategia (*Strategy-Focused Organization*) con 5 principios de direccionamiento: 1. Movilizar el cambio a través de liderazgo ejemplar, 2. Traducir la estrategia a términos operativos, 3. Alinear la organización a la estrategia, 4. Motivar para hacer de la estrategia el trabajo de todos, y 5. Gobernar para hacer de la estrategia un proceso continuo (2008). A partir de este segundo modelo y específicamente del tercer principio se evolucionó al concepto de mapas estratégicos.

Mapas Estratégicos

Kaplan y Norton (2004), afirman que la estrategia de una organización es la forma como esta crea valor para todos sus grupos de interés (*stakeholders*). Además, la forma en que la organización genera valor está determinada por su mapa estratégico, el cual se describe en la Figura 7.

Figura 7: Modelo del mapa estratégico



Nota. Elaboración propia con información de (Kaplan & Norton, 2004).

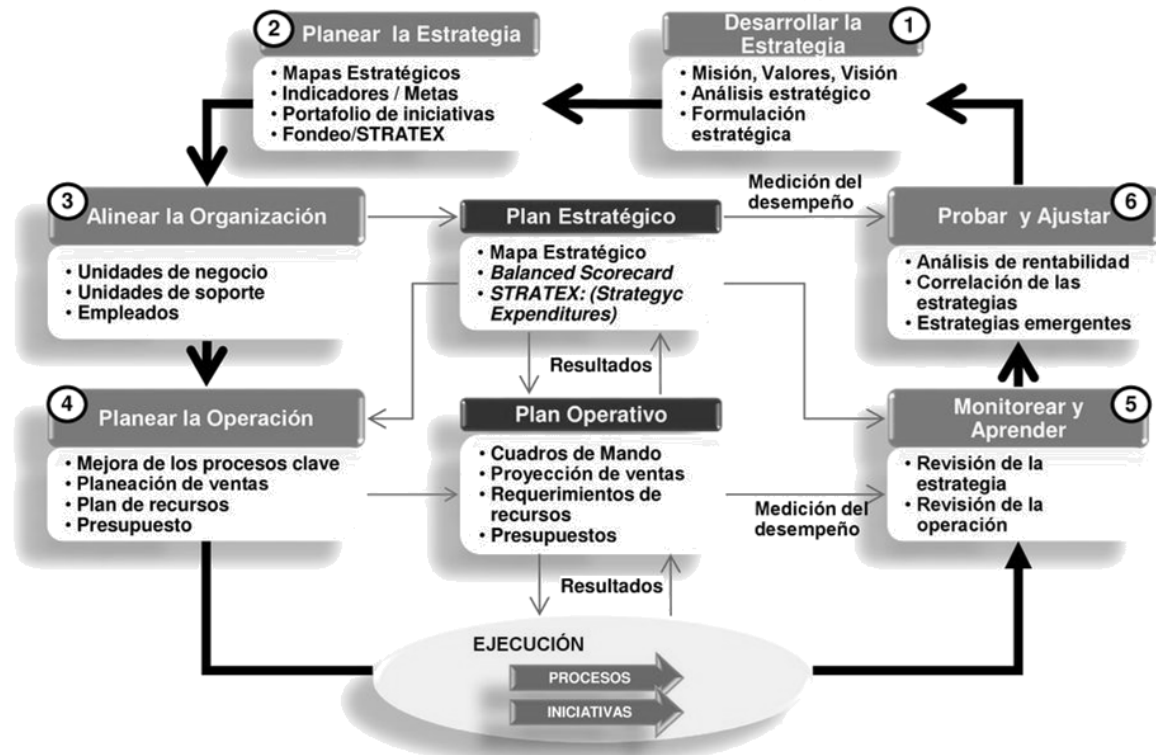
La anterior figura describe la implementación de la estrategia de la organización a través de un marco de referencia visual que traduce la estrategia en objetivos que se encuentran interconectados con relaciones de causa y efecto a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integrado: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2008).

Execution Premium

Finalmente, Kaplan y Norton (2008) plantean un modelo de gestión integral diseñado para vincular la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa, el cual denominaron *Execution Premium*. El modelo de seis etapas incorpora elementos del cuadro de mando integrado y mapas estratégicos, junto con principios, prácticas y herramientas de gestión que permite a las organizaciones planificar, ejecutar, monitorear, probar y adaptar con éxito su

estrategia. El modelo completo se describe en la Figura 8, sin embargo, en la consultoría para MAGMA solo se abordarán las primeras dos fases hasta la propuesta de planeación estratégica.

Figura 8: Modelo *Execution Premium*



Nota. Adaptado de (Kaplan & Norton, 2008, pág. 8)

A continuación se describen los 6 pasos del modelo “*Execution Premium*” para definir, implementar y adaptar la estrategia de forma continua:

- **Desarrollar la Estrategia:** Al menos una vez al año, el equipo gerencial de la compañía debería reunirse para revisar y actualizar si es necesario la estrategia de la organización, analizando el posicionamiento, nuevos desafíos el comportamiento del segmento de mercado, la propuesta de valor.
- **Planear la Estrategia:** Se traslada la estrategia a términos operacionales a través del *Balanced Scorecard*, realizando la definición de metas e indicadores estratégicos para que cualquier persona en la organización entienda la estrategia y sea capaz de describirla, identifique cuáles son las iniciativas y quién lidera la implementación de la estrategia.

- **Alinear a la Organización:** Generalmente las organizaciones están conformadas por varias unidades, áreas o empleados, por lo que la estrategia debe estar alineada en todos los niveles de la organización, y que las áreas o personas estén motivadas para que contribuyan en la implementación de la estrategia.
- **Planear las Operaciones:** Se debe tener un sistema formal de dirección para conectar la estrategia con la operación, identificando las mejoras críticas necesarias en procesos, recursos, capacidad operativa para la implementación de la estrategia y alcanzar los objetivos de crecimiento propuestos, la asignación del presupuesto estratégico y operativo para contar con los recursos necesarios.
- **Monitorear y aprender:** Una vez que los planes estratégicos y operativos estén listos, la organización debe llevar a cabo el monitoreo regular de la estrategia para hacer cualquier ajuste que sea necesario. Además, lo más importante en la implementación de la estrategia es el aprendizaje que realiza la organización con los éxitos y los fracasos. El modelo propone realizan reuniones de gestión operativas en todas las áreas, y realizar reuniones de gestión estratégicas a nivel general para conocer el resultado de la implementación de la estrategia.
- **Probar y adaptar la estrategia:** No todas las estrategias resultan como se esperaba ya que son basadas en supuestos, por lo que es importante establecer un proceso dinámico de gestión de la estrategia en el que se analicen las variables internas o externas que puedan cambiar.

Prospectiva O Escenarios

Godet define la prospectiva como “la disciplina que se esfuerza en lograr una previsión que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables... esta disciplina

se caracteriza por una visión global y sistémica en la que los actores y las variables pueden desempeñar un papel clave en la construcción de un futuro siempre abierto” (2009, pág. 9).

El análisis prospectivo es una herramienta de planeación y reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona las variables esenciales a la evolución del sistema, junto a su influencia y dependencia. Este análisis se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia en la organización, junto a la posibilidad de incluir asesores externos. El modelo se describe en la Figura 9.

Figura 9: Etapas de la prospectiva estratégica



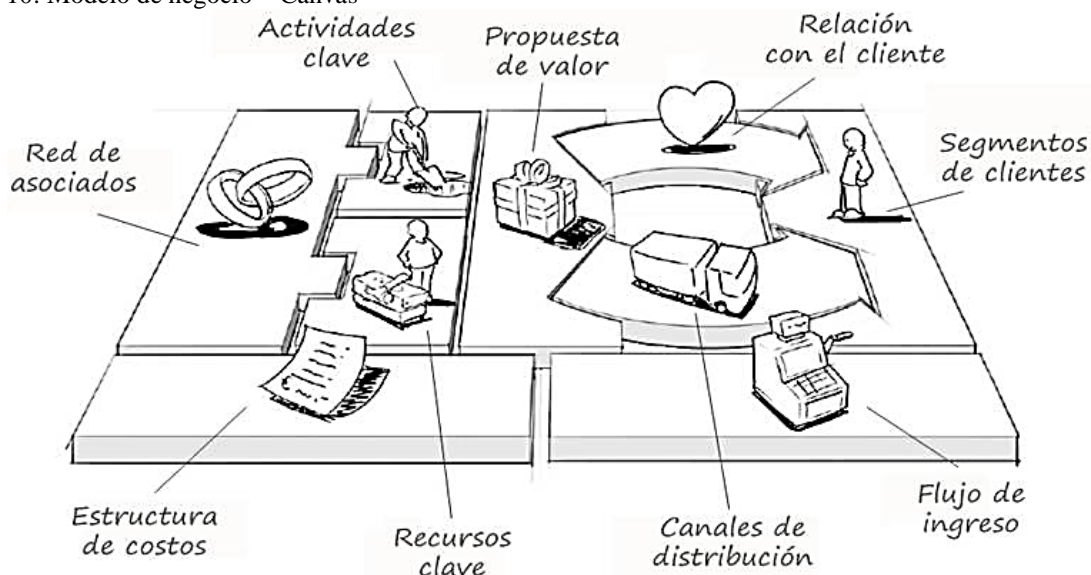
Nota. Elaboración propia con información de (Godet & Durance, 2009).

Según Godet y Durance (2009), la prospectiva estratégica parte de la previsión para estar al servicio de la acción, y tiene como objetivo proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno. Así mismo, define a los escenarios como un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

Modelo De Negocios Canvas (Lienzo)

Osterwalder (2011), creó el lienzo de modelo de negocio (*Business Model Canvas*) que describe en un solo gráfico las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, contemplando todos los aspectos claves que la organización ha de tener en cuenta. Para ello, el modelo se divide en 9 módulos descritos en la Figura 10, que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar valor y que cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Este modelo fue utilizado para concluir de una manera visual tanto el análisis interno, como la propuesta de formulación estratégica de MAGMA.

Figura 10: Modelo de negocio – Canvas



Nota. Adaptado de (Osterwalder & Pigneur, 2011)

A continuación se presenta la descripción de las 9 secciones del modelo de negocio, siguiendo la secuencia propuesta por el autor:

Segmentos de clientes: Se definen uno o varios grupos de personas (naturales o jurídicas) o segmentos de mercado, a los que se dirige la oferta de productos o servicios de la empresa.

Propuesta de valor: Allí se resume la solución ideada para resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes o de cada segmento, y por qué características un cliente

nos elegirá, como por ejemplo, el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de servicio, la marca, las funcionalidades o la posibilidad de personalización.

Canales de distribución y comunicación: Es la forma por medio de la cual la empresa se comunica con sus segmentos de clientes, dando a conocer sus productos o servicios, atributos y propuesta de valor. Es decir, la manera en que se piensa entregar la propuesta de valor al cliente.

Relación con los clientes: Describe la forma como la empresa piensa captar, fidelizar y estimular a sus clientes, los tipos de relaciones que establecerá con los diferentes segmentos, que pueden variar desde nivel personal, creación de comunidades de usuarios, o la co-creación de productos o servicios.

Fuentes de ingreso: Describe las fuentes de ingresos para los distintos segmentos de clientes, es decir, cómo se consiguen los ingresos: pago de cuotas, licencias de uso, servicios postventa, venta de productos o servicios, préstamos, honorarios o publicidad.

Recursos claves: Es un resumen de los activos más importantes para el desarrollo del negocio. Deben definirse los medios necesarios para ofrecer y entregar la propuesta de valor, que pueden ser: físicos, intelectuales, humanos y financieros.

Actividades clave: En esta área se relacionan las actividades fundamentales para el desarrollo de la propuesta de valor y la generación de valor, es decir, cuáles son las acciones fundamentales a llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione. Normalmente, son los procesos misionales de la organización.

Asociaciones claves: Es el tejido de proveedores y socios que apoyan el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo: acuerdos con proveedores o distribuidores, *joint ventures*¹⁰.

Estructura de costos: Deben reflejar los costos y gastos en los cuales se debe incurrir para la puesta en marcha y funcionamiento de todos los elementos del modelo de negocio.

Herramientas De Análisis Estratégico

En la Figura 11 se describe la relación entre los diferentes tipos de análisis y las herramientas sugeridas por Kaplan y Norton para realizar la aplicación del modelo *Execution Premium* en la formulación estratégica de MAGMA. Posteriormente se realiza la introducción teórica de cada una de ellas.

Figura 11: Herramientas de análisis estratégico



Nota. Elaboración propia.

¹⁰ Término del idioma Inglés que se refiere al riesgo compartido que realizan dos o más partes para crear una empresa conjunta, una alianza estratégica, una alianza comercial o un consorcio.

La anterior figura indica que al realizar un análisis estratégico de la organización se suele utilizar la matriz DOFA, que es una herramienta que abarca un análisis integral, y se construye a partir de otros análisis de factores internos y externos. Con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas se realiza un análisis interno de la organización, donde se realiza un diagnóstico de la organización y un análisis de los grupos de interés. Adicionalmente, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas, se realiza un análisis externo, que agrupa un análisis del microentorno para el cual se suele utilizar como herramienta las 5 Fuerzas de Porter, y un análisis del macroentorno para el cual se utilizar el Análisis PESTEL.

Factores Internos Y Externos

Según Porter (1998), la estrategia de una organización se define bajo un contexto de cuatro factores internos y externos a ella. En el contexto interno, las fuerzas y debilidades de la empresa, combinadas con los valores de las personas y de la misma organización, determinan los límites internos de la que la empresa tiene para establecer su estrategia competitiva. Por otra parte, el contexto determina las características del sector al que pertenece la empresa. El sector define el ambiente competitivo, riesgos y beneficios, mientras que las expectativas reflejan el impacto que la sociedad puede tener sobre la empresa. En la Figura 12 se describe la relación de los cuatro factores que deben ser considerados antes de planear la estrategia de la empresa.

Figura 12: Contexto de los factores en la estrategia



Nota. Elaboración propia con información de (Porter M. , 1998)

Porter (1998) indica que los factores internos determinan las fortalezas y debilidades de la organización, y suelen definirse en términos de sus recursos y capacidades. Los recursos son los activos que tiene la organización para llevar a cabo sus actividades, y pueden ser físicos, tecnológicos y humanos. Mientras que las capacidades son competencias, habilidades y conocimiento para llevar a cabo las actividades.

Por otra parte, los factores externos son los que se encuentran en el entorno en el que se encuentra la organización. Existe un entorno genérico del medio externo donde se encuentran variables sociales, económicas, políticas y legales; y un entorno específico que afecta de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector, bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas.

Modelo EFQM De Diagnóstico Empresarial

Kaplan y Norton (2008) indican que para el desarrollo del modelo estratégico *Execution Premium* se debe realizar un análisis interno de la empresa para determinar su desempeño y capacidades internas, y una de la herramienta sugerida por los autores es el modelo EFQM.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en inglés) es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 con sede en Bruselas, Bélgica, y su misión

es lograr que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia. “En la actualidad, la EFQM cuenta con más de 700 miembros, procedentes de prácticamente todos los sectores y países europeos, comprometidos con la calidad total y dedicados a la consecución de la excelencia organizacional” (Narbarte, 2007, pág. 3).

En 1992, la Fundación creó el modelo de excelencia EFQM que permite examinar de forma cualitativa y sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización para identificar áreas de mejora. A diferencia de otros sistemas de gestión, el modelo no es normativo, no indica la forma en que se deben hacer las cosas ni tiene requisitos preestablecidos. Además, permite flexibilidad respetando las características de cada organización independientemente de su sector, tamaño o estructura. “Más de 700.000 empresas europeas de distintos sectores lo han adaptado, siendo el modelo más utilizado de evaluación de la excelencia por las organizaciones empresariales europeas. En América Latina el modelo ha tenido una importante acogida en las Pymes” (Orduz & Vargas, 2014, pág. 11).

El modelo EFQM consta de 9 criterios que se encuentran agrupados en 2 categorías: “agentes facilitadores” y “resultados”. “Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos” (Narbarte, 2007, pág. 8). En la Figura 13 se presenta el esquema del modelo EFQM según la última actualización de Mayo de 2019, con los 9 criterios y la ponderación individual dentro del resultado total.

Figura 13: Esquema modelo EFQM



Nota. Elaboración propia con información de (Narbart, 2007).

Ordúz y Vargas (2014) realizaron una implementación del modelo EFQM en una fundación sin ánimo de lucro de Colombia, sobre la cual identificaron sus fortalezas y debilidades, realizando al final una propuesta de mejora. Ellos indican que el modelo EFQM ha tenido gran aceptación debido a la facilidad de implementarlo y que se encuentra enfocado en la autoevaluación de las áreas de la cada empresa, en vez de buscar el cumplimiento de requisitos como las normas de la Organización Internacional para la Estandarización [ISO por sus siglas en inglés]. Además, puede ser utilizado en todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño o sector, para gestionar y mejorar su rendimiento. Finalmente, el modelo EFQM permitió realizar con facilidad la autoevaluación y diagnóstico de la fundación.

Grupos De Interés - Stakeholders

Freeman introdujo por primera vez en 1984 el concepto de grupos de interés o *Stakeholders* al lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, definiéndolos como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación, incluyendo a empleados, clientes, proveedores,

accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación” (1984, pág. 10).

Todas las organizaciones por su actuación se encuentran vinculada a distintos actores, que tienen unos determinados objetivos e intereses, y que también son atendidos en mayor o menor medida por la organización. Los grupos de interés se ven impactados y a su vez impactan a la organización. Dentro de los grupos de interés se encuentran: clientes, accionistas, socios, directivos, empleados, proveedores, asociaciones, voluntarios, donantes, acreedores, competidores, grupos de presión, financiadores y administraciones públicas. Los grupos de interés se pueden dividir entre internos (relacionados directa y permanentemente con la organización) o externos (de gran importancia pero ajenos a la organización).

Mitchell, Agle y Wood (2008) proponen un modelo de análisis de los grupos de interés que se describe en la Figura 14, que permite diseñar y ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan sus expectativas. Dicho análisis requiere de una identificación de los grupos, el conocimiento de sus objetivos, la valoración de su importancia para la organización y la influencia que pueden tener en la misma, ya que condicionará las decisiones que se tomen, al prestar atención o ignorar sus intereses. La importancia de un grupo depende de tres factores:

- El poder o capacidad de influencia, que es el grado en que los grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión sobre los otros, para que emprendan determinadas acciones para el logro de sus objetivos.
- La legitimidad, que depende de la percepción de que los objetivos de un grupo de interés son deseables o aceptados por la organización, ajustándose a las normas, sus valores o creencias.

- La urgencia o interés, que es el grado en que los grupos quieren influir con sus expectativas en la elección de las estrategias de la organización para conseguir sus objetivos.

Figura 14: Modelo de análisis de grupos de interés



Nota. Elaboración propia con información de (Agle, Freeman, Mitchell, & Wood, 2008)

Análisis Del Microentorno - Cinco Fuerzas De Porter

Kaplan y Norton (2008) indican que para el desarrollo del modelo estratégico *Execution Premium* se debe realizar un análisis del microentorno del sector en el que opera la empresa para determinar el nivel de atracción y favorabilidad, a través de las 5 fuerzas de Porter.

Porter (2008), indica que las empresas deben comprender la estructura del sector en el cual compiten, a través del análisis de cinco fuerzas, que les permitirá determinar el nivel de competitividad y de rentabilidad del sector, y elaborar una posición competitiva estratégica en la que sea más rentable y menos vulnerable. En la Figura 15 se presentan las cinco fuerzas competitivas que definen la estrategia de una empresa.

Figura 15: Las 5 Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia con información de (Porter M. , 2008).

Las cinco fuerzas describen el microentorno específico al sector donde opera la empresa, y se centra en el estudio de la competencia, los clientes y los proveedores, lo que determina la capacidad de la empresa para competir en un mercado concreto.

Rivalidad entre competidores existentes: “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (2008, pág. 7). Esta fuerza se centra en estudiar la competencia actual del sector donde la compañía desarrolla sus actividades, monitoreando cuál es su posicionamiento respecto a factores diferenciales como precios, innovaciones o campañas de publicidad. Un segmento de mercado pierde su atractivo cuando tiene muchos competidores con productos similares en el mercado.

Entrada de nuevos competidores: “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión” (2008, pág. 2). Al ingresar nuevas compañías en un sector, la competencia aumenta y esto puede provocar una reducción en la rentabilidad por presiones a reducir los precios del producto. La amenaza de entrada de nuevos competidores en

un sector depende de las barreras de entrada: economías de escala, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales y las ventajas de costos. Cuanto más grandes sean las barreras de entrada, más interés hay en permanecer en ese segmento.

Entrada de productos/servicios sustitutos: “Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas” (2008, pág. 6). Un segmento es poco atractivo si existen actuales o potenciales productos sustitutos ya que se limitan las posibles ventas, la rentabilidad o el potencial de crecimiento.

Poder de negociación de los proveedores: “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (2008, pág. 3). Los proveedores pueden afectar directamente el desempeño de las compañías si tienen el poder de elevar los precios de sus materias primas o servicios, o también si tienen el poder de reducir su oferta, lo que impacta las utilidades de las compañías del sector. Adicionalmente, la cantidad de proveedores existentes puede afectar el abastecimiento de materias primas o servicios.

Poder de negociación de los clientes: “Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, y hacen que los participantes del sector se enfrenten” (2008, pág. 5). Los clientes también pueden influir en la competencia entre las compañías de un sector si tienen el poder de exigir una reducción de precios o una mejora de la calidad del servicio, que puede provocar una reducción en la rentabilidad de las empresas.

Finalmente, Porter (2008) añade la importancia de considerar *factores adicionales* a las cinco fuerzas, que definen la estructura básica del sector, entre las que se encuentran: la tasa de

crecimiento del sector, nivel de tecnología e innovación, gobierno, productos y servicios complementarios.

Análisis Del Macroentorno - PESTEL

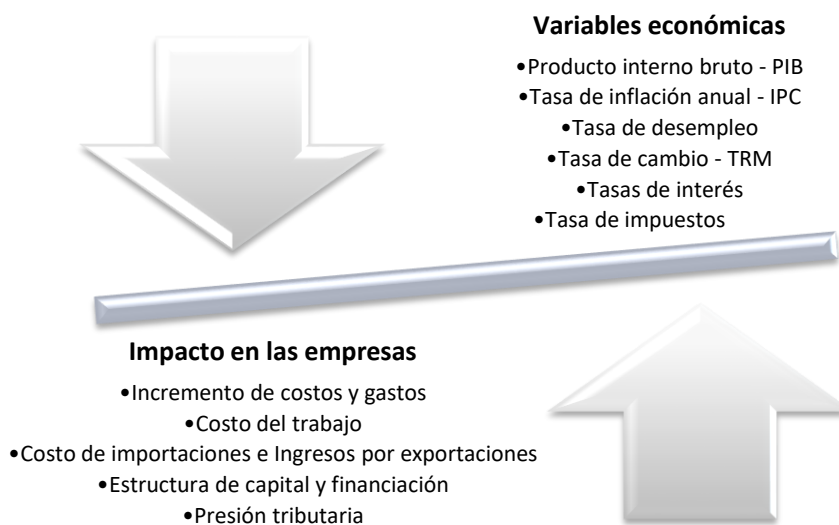
Kaplan y Norton (2008) indican que para el desarrollo del modelo estratégico *Execution Premium*, se debe realizar el análisis del macroentorno o PESTEL para comprender el impacto de tendencias en la estrategia y operaciones de las empresas.

PESTEL es un acrónimo del idioma Inglés de los siguientes factores del macroentorno: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental (*environmental*) y Legal. El término original PEST fue usado por primera vez por Francisco Aguilar (1967), y posteriormente Fahey y Narayanan (1986) incluyeron los últimos dos factores. El PESTEL es una herramienta planificación estratégica que mide el impacto de los factores del entorno más lejano o macroentorno en la organización. En las empresas se aplica este principio para definir los cursos de acción teniendo claro como los factores del entorno impactan a la organización (Alvarado, 2015).

Factor Político: Kaplan y Norton (2008) lo definen como el impacto que pueda tener cualquier tipo de organismo de poder público, o decisión del estado que puede afectar a la organización, principalmente en temas de marco legal de contratación de personal y trabajo, protección a propiedad intelectual, tratados de libre comercio, aranceles, y socios comerciales. La política es base estructural sobre la cual se direcciona un país, que luego se traduce en leyes, por lo tanto, esta variable determina como las empresas se ven afectadas dependiendo del sector que en el que operan. También es importante contemplar los cambios en los tipos de gobierno, ya que la política puede variar de acuerdo de acuerdo a las prioridades o decisiones que tomen sus gobernantes respecto a su enfoque socialista o de desarrollo económico.

Factor Económico: Kaplan y Norton (2008) lo definen como la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización. Los factores económicos pueden afectar el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores, pero también tienen un impacto sobre las empresas, respecto al crecimiento de la empresa y del sector en que opera, costos de materias primas o mano de obra, costos de financiación, ingresos o costos por comercio exterior. En la Figura 16 se relacionan las principales variables macroeconómicas a considerar.

Figura 16: Impacto de distintas variables económicas



Nota. Elaboración propia.

Factor Social: Kaplan y Norton (2008) lo definen como los valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización, incluyendo cambios demográficos, estructura de las clases sociales, nivel de educación, cultura de la población, actitudes e intereses de los consumidores.

Factor Tecnológico: Kaplan y Norton (2008) lo definen como el estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios, al desarrollo tecnológico, transferencia tecnológica e impactos de la tecnología en la cadena de valor y estructura de costos. Las nuevas tecnologías crean oportunidades en nuevos mercados, pero también crean amenazas

al desplazar a la tecnología anterior, por lo que es fundamental que las empresas se mantengan actualizadas e informadas sobre las innovaciones tecnológicas.

Factor Ambiental: Kaplan y Norton (2008) lo definen como una tendencia de conciencia de preservación del medio ambiente desde las personas, los empresarios y los gobiernos, ante la posible reducción o pérdida de los recursos naturales, y presión por disminuir el impacto negativo por la realización de las distintas actividades de las empresas como emisión de gases invernadero, desperdicios sólidos, descargas a fuentes hídricas y uso de energía. Además de la tendencia de implementación de programas de responsabilidad social y medioambiental, dirigidos al cumplimiento de las normas legales, al establecimiento de políticas ambientales de la empresa, a la evaluación del impacto ambiental, a la optimización de recursos.

Factor Legal: Kaplan y Norton (2008) lo definen como la legislación, regulaciones de defensa de la competencia, regulaciones anti monopolio, regulaciones de precios, tasas de impuestos, legislación laboral, salud y seguridad en el trabajo.

Análisis DOFA

Kaplan y Norton (2008) indican que para el desarrollo del modelo estratégico *Execution Premium*, una vez se ha realizado el análisis externo e interno, se procede a realizar un análisis estratégico a través de la matriz DOFA, acrónimo de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. El principal objetivo de esta herramienta es ayudar a la empresa a consolidar las fortalezas y aprovechar las oportunidades detectadas, para preparar a la empresa a minimizar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas.

Análisis Interno: las fortalezas describen los recursos y capacidades que ha adquirido la organización y que realiza mejor que sus competidores, mientras que las debilidades describen los factores en los cuales se está por detrás de los competidores.

Análisis Externo: las oportunidades describen los posibles nichos de mercados, o necesidades insatisfechas de los clientes que podrían ser atendidas por la empresa, mientras las amenazas describen los factores que pueden poner en peligro a la organización.

Una vez establecidas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, se construye la Matriz DOFA y se clasifican según el contexto (interno o externo) y el impacto (positivo o negativo) que pueden tener en la organización, y que permite realizar los cruces entre variables y establecer las estrategias. La construcción de la matriz DOFA se describe en la Tabla 3.

Tabla 3
Matriz DOFA

	Ayudan a alcanzar la visión de la organización	Perjudiciales para alcanzar la visión de la organización
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	Oportunidades	Amenazas

Nota. Elaboración propia con información de (Kaplan & Norton, 2008)

Diseño Metodológico

A continuación, se describe el enfoque, tipo de investigación, los instrumentos de recolección de información y sus fases, para el desarrollo de los objetivos propuestos en el proyecto de investigación de consultoría de planeación estratégica para MAGMA.

Clasificación Institucional De La Investigación

Este trabajo de maestría se enmarca en la opción de grado de orden profesional, bajo la modalidad de proyecto empresarial de consultoría, definido como “el proceso de gestación, materialización y justificación de la viabilidad de una consultoría orientada a formular un plan de mejoramiento o estratégico aplicando modelos, métodos y herramientas administrativas” (Universidad Santo Tomas, 2020, pág. 22).

Adicionalmente, este trabajo de grado se clasifica en la línea de investigación de “Gestión y fortalecimiento”, a la sublínea de investigación “Gestión y fortalecimiento empresarial”, y a la temática específica “Pensamiento estratégico en la gestión de las organizaciones” de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomas.

Enfoque

El enfoque de esta investigación de consultoría fue mixto, que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), citado por Hernández-Sampieri et al se define como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada(meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (2014, pág. 534).

Se decidió emplear este enfoque, teniendo en cuenta el criterio de diversidad, el cual, según Hernández-Sampieri et al (2014), permite obtener diversos puntos de vista del fenómeno o ideas relacionadas con el objeto de estudio. Esto facilitó identificar distintos puntos de vista para el estudio del problema planteado en la investigación de consultoría de MAGMA. Se obtuvo así, una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos a lo largo del proyecto, especialmente los procedimientos que requirieron relacionar las variables y encontrarles a su vez el significado oportuno, para culminar con la formulación de la estrategia de la empresa objeto de estudio.

Tipo De Investigación

La investigación de consultoría para MAGMA es de tipo documental y descriptiva, en la medida en que hizo recolección de información en fuentes primarias y posteriormente, un análisis para identificar las relaciones existentes entre las variables analizadas mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios para identificar las características de la empresa objeto de estudio de este proyecto de investigación.

En el presente estudio se entiende la revisión documental o exploratoria como aquella que se realiza consultando documentos como artículos, libros, revistas, periódicos, informes, etc.

Así mismo, Méndez (2011) indica que los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto de la vida real. Con esto se pretende, indagar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables. Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el levantamiento de información con la dirección de la empresa MAGMA, sus distintos

grupos de interés, y de la exploración en documentos sectoriales y otras investigaciones sobre Pymes y del sector de muebles en Colombia.

Por otra parte, Méndez (2011) indica que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a un análisis. Esta requiere la recolección de datos sobre el estado actual del tema de estudio, y conocer las opiniones y preferencias de las personas que constituyen la muestra dentro de la población objeto del estudio. Teniendo en cuenta lo anterior, a partir del levantamiento de información en la fase exploratoria, se pretende realizar la aplicación de la formulación estratégica de MAGMA.

Tipo De Análisis

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al, el análisis inductivo es utilizado en las investigaciones cualitativas “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (2014, pág. 6). Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó un análisis deductivo de las características de MAGMA y del sector en el que opera.

Respecto al tipo de análisis deductivo, Hernández-Sampieri et al la ubica en las investigaciones cuantitativas como “esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba” (2014, pág. 6). Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó un análisis cuantitativo de las fortalezas y debilidades de MAGMA, así como de la evaluación de los escenarios para la formulación estratégica.

Instrumentos De Recolección De Información

Teniendo en cuenta el enfoque y el alcance de la presente investigación de consultoría de MAGMA, se utilizaron herramientas cuantitativas para la obtención de la información primaria¹¹ como el cuestionario de diagnóstico EFQM y el instrumento para la formulación prospectiva o de escenarios basada en el modelo de Godet (2009).

De otra parte, para obtener los datos cualitativos, se emplearon herramientas como la observación, la entrevista semiestructurada a la gerencia de MAGMA. Para la obtención de información secundaria¹², se realizó la revisión de la literatura de la historia de la empresa, se recolectaron documentos y materiales de MAGMA y estudios del sector de muebles en Colombia, informes nacionales e internacionales de tendencias de muebles, así como estudios macroeconómicos e investigaciones de mercado del sector de muebles. Así, emergieron temas y relaciones entre conceptos, para identificar los factores internos y los factores externos del macroentorno y el microentorno, para la construcción de la herramienta de análisis estratégico “DOFA” y el diseño del cuadro de mando integrado de la empresa objeto de estudio.

Diseño Del Marco Metodológico

A continuación se presenta en forma concisa, el procedimiento realizado para el cumplimiento de los objetivos del proyecto de acuerdo con los capítulos establecidos para el desarrollo de la investigación¹³. Para llevar a cabo la consultoría en planeación estratégica de

¹¹ De acuerdo con Bernal, las fuentes de información primaria “son aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información cuando se observan directamente los hechos, cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio”. (2010, pág. 192).

¹² Bernal afirma que las fuentes de información secundarias “son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones como los libros, las revistas, los documentos escritos”. (2010, pág. 192).

¹³ Cabe anotar que la presente consultoría empresarial tuvo en cuenta las etapas de diagnóstico y formulación de la planeación estratégica. No incluye la etapa de implementación. Lo anterior significa que sobre el modelo de consultoría de la OIT presentado en el marco teórico, solo se realizarán las etapas de inicio, diagnóstico y plan de acción. Mientras que sobre el modelo de planeación estratégica *Execution Premium* de Kaplan y Norton, solo se realizarán las etapas de desarrollo y planeación de la estrategia.

MAGMA, se realizó una fase preliminar, posteriormente se procedió a obtener la información con la aplicación de herramientas o instrumentos para la obtención de los datos correspondientes tanto en los factores internos, como en los factores externos, relacionados con el macroentorno y otro con el microentorno y, finalmente, el procedimiento para la formulación de la planeación estratégica. A continuación se hace relación a cada una de estas fases.

Fase 1 Preliminar

En esta etapa se realizó el contacto inicial con el Gerente General de MAGMA para identificar su interés por recibir un servicio de consultoría, la cual sería objeto de estudio para realizar un proyecto de investigación para la obtención de título de “Magister en Administración de Negocios - MBA” de la Universidad Santo Tomás.

Una vez se contó con el aval para realizar la consultoría, se procedió a realizar un diagnóstico para identificar posibles áreas de mejora y de interés para MAGMA. Los resultados arrojados permitieron establecer la importancia por desarrollar un proyecto que tuviera como propósito formular la planeación estratégica para MAGMA.

Fase 2 Revisión Documental (Correspondiente Al Capítulo “Marco Teórico”)

Definido el tema de la consultoría, se procedió a realizar una revisión documental para explorar los tipos de consultoría, modelos y herramientas de planeación estratégica aplicables a MAGMA. Para esto se estableció una estrategia de búsqueda de información en las bases de datos *Scopus*, *Science Direct*, *Business Complete Source* y *Google Scholar*. Una vez recopilada la documentación, fue analizada y sistematizada para la elaboración del estado del arte y el marco teórico del proyecto de consultoría¹⁴

¹⁴ Para el efecto, se seleccionaron los conceptos y las teorías pertinentes a los objetivos de la consultoría, los más pertinentes fueron incluidos en el marco teórico.

Fase 3. Recolección De La Información Para El Análisis Interno (Correspondiente Al Capítulo “Análisis Interno”)

Para el efecto se realizaron tres estrategias metodológicas. Se realizó el levantamiento de información primaria a través de instrumentos de medición cualitativos como las entrevistas a profundidad el Gerente General de MAGMA. Posteriormente, se hizo una revisión documental a partir de los informes de la empresa. Así, se realizó la descripción de la historia de la empresa, de sus principales características y grupos de interés. Por último, se aplicó el cuestionario de diagnóstico empresarial EFQM, el cual fue diligenciado por el Gerente General de MAGMA, el cual consta de 85 preguntas para evaluar cada uno de los 9 criterios de la empresa: liderazgo, estrategia y planificación, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en los empleados, resultados en la sociedad y resultados clave.

Finalmente, con la información obtenida se elaboró el modelo de negocio Canvas el cual está dividido en nueve partes que describen los siguientes aspectos de la empresa: propuesta de valor, segmentos de mercado, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Posteriormente, del procedimiento descrito se presenta una tabla para el análisis de fortalezas y debilidades de MAGMA.

Fase 4. Recolección De Información Para El Análisis Del Macroentorno (Correspondiente Al Capítulo “Análisis Del Macroentorno: PESTEL + C (Covid-19)”)

Para esto se empleó la herramienta de análisis “PESTEL”. Esto implicó la revisión documental de diferentes estudios e informes nacionales e internacionales, con el propósito de identificar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales relacionadas con la empresa objeto de estudio. Los resultados de este procedimiento se

presentan en una tabla donde se establecieron los resultados las oportunidades y amenazas del macroentorno de MAGMA.

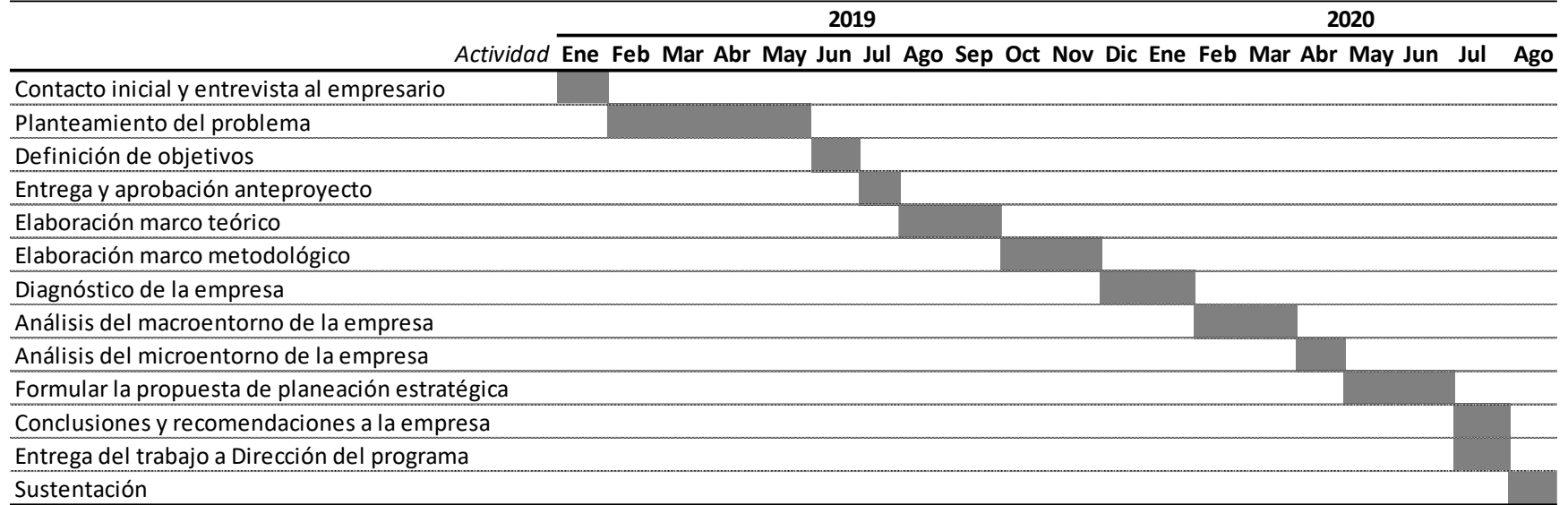
Fase 5 Recolección De Información Para El Análisis Del Microentorno (Correspondiente Al Capítulo “Análisis Del Microentorno: 5 Fuerzas De Porter”)

Para la obtención y clasificación de los datos se utilizó el modelo de “las 5 fuerzas de Porter” (2008) para la revisión, selección y clasificación de la información a partir de diferentes estudios e informes respecto a los competidores, clientes, proveedores y características del sector de muebles. Resultado de la anterior información se construyó una tabla para identificar las oportunidades y amenazas del microentorno.

Fase 6. Formulación De La Estrategia (Correspondiente Al Capítulo Del Mismo Nombre)

Como resultado final se formuló una propuesta de planeación estratégica para MAGMA donde se establecieron los principios estratégicos, se realizó el análisis estratégico a través de la Matriz DOFA, se realizó el análisis de prospectiva o escenarios, se definieron 9 objetivos estratégicos plasmados en un mapa estratégico, y finalmente se registraron los indicadores clave en un cuadro de mando integrado para su seguimiento y control.

Figura 17: Cronograma del trabajo de grado

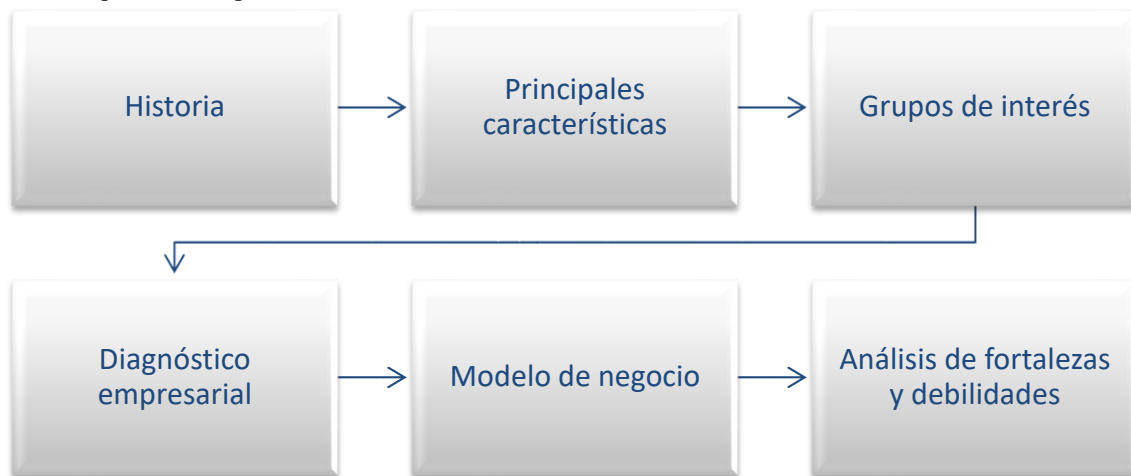


Nota. Elaboración propia

Este capítulo responde al objetivo específico de identificar los factores internos de MAGMA Ideas S.A.S mediante la descripción y el análisis de su historia, los grupos de interés y el modelo de negocio, para determinar sus fortalezas y debilidades.

El diagnóstico empresarial es el primer paso para identificar la problemática u oportunidad de mejora en la empresa. Para esto se realizó el análisis de distintas fuentes de información primarias para describir la situación actual, los grupos de interés que atiende, los puntos fuertes y débiles y el modelo de negocio de MAGMA. Posteriormente, a partir de esta información, se presenta como resultado de este capítulo una tabla con los impactos de las debilidades y fortalezas. En la Figura 18 se presenta el esquema con los apartados cubiertos en este capítulo.

Figura 18: Esquema del capítulo de análisis interno



Nota. Elaboración propia

Historia

Este emprendimiento tiene 12 años de haber sido concebido y puesto en funcionamiento por su fundador, Juan Camilo Villarreal Clavijo, Diseñador Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, que luego de graduarse del pregrado y haber trabajado durante 1 año para

una empresa de fabricación de stands de exhibición, se planteó la posibilidad de crear una empresa propia: un estudio de diseño industrial. Fue así que en conjunto con otras 2 compañeras de la universidad iniciaron a trabajar el año 2008, ubicado en el estudio de la vivienda de Juan Camilo. De esta forma operaron como persona natural durante 3 años.

Posteriormente, vieron la necesidad de constituir la empresa legalmente con el fin de ampliar sus oportunidades de negocio y poder participar en licitaciones públicas, y es en el año 2012 que se realiza la constitución legal de la sociedad “Magma Ideas S.A.S.” en la ciudad de Bogotá. En la Figura 19 se describe la línea de tiempo de MAGMA.

Figura 19: Línea de tiempo MAGMA



Nota. Elaboración propia.

Características Principales

En la Tabla 4 se presenta un resumen de la información recopilada en una entrevista¹⁵ al Fundador de MAGMA, junto a la información disponible en página web y redes sociales.

Tabla 4

Ficha técnica de la empresa MAGMA

FECHA	17 Enero 2019
ASISTENTES EMPRESA	Juan Camilo Villarreal Clavijo
ASISTENTES EXTERNOS	Alison Mendivelso Díaz, Sindy Barragan Ortiz, Víctor Rincón González
1. OBJETIVO	Generar primer encuentro con el empresario para la presentación de los estudiantes del MBA de la Universidad Santo Tomas, interesados en desarrollar su proyecto de grado por medio de una consultoría en un proceso relevante para el empresario, y que sea pertinente con el conocimiento y competencias adquiridas en el MBA.
2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	

¹⁵ El detalle completo de la transcripción de la entrevista se encuentra en el Anexo B, Pág. 172.


Razón social	Magma Ideas S.A.S.
NIT	900498508-1
Logo	
Eslogan	<i>“No tienes por qué acomodar tus sueños a lo que ya existe, tienes que hacer que exista lo que siempre soñaste tener”.</i>
Sector de actividad	Diseño y fabricación de mobiliario. Código CIU de Actividad según el Dane: 3110 “Fabricación de muebles”
Clasificación	Según la Ley 590, MAGMA está clasificada como una microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Nº de Empleados	Administrativos :1 Gerente General, 1 Contadora (prestación de servicios).
	Diseño: 1 Director de Proyectos (prestación de servicios), (variable) Diseñadores Industriales (prestación de servicios), 1 Practicante (contrato aprendizaje).
	Producción: 1 Jefe de producción, Carpintería (subcontratación), Metalmecánica (subcontratación), Obra y construcción (subcontratación).

Figura 20: Ingresos históricos MAGMA



Nota. Elaboración propia. Datos ajustados con un factor por motivos académicos

Dirección	Cra 5 # 57-14 Ofc 803. Bogotá, Colombia.
Nombre	Juan Camilo Villarreal Clavijo
Cargo	Fundador y Gerente General
Página web y redes:	http://www.magmaideas.com/ (dominio expirado) https://www.linkedin.com/company/magma-ideas/about/ (23 seguidores). https://www.facebook.com/magmaideas/ (118 seguidores).

3. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Misión:

Somos una consultora de diseño industrial que plantea y desarrolla proyectos partiendo del análisis de diferentes tipos de variables dentro de un contexto, y que fomentando la exploración de las ideas, propone una solución objetiva que responda de una manera integral y eficiente (MAGMA, 2020).

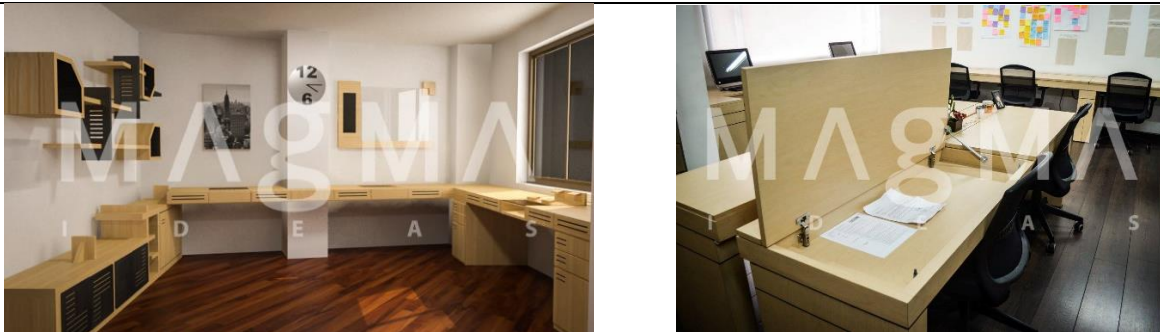
Visión: No se encuentra documentada. Sin embargo, a futuro MAGMA abrirá nuevos segmentos de mercado, ofreciendo diseño personalizado para personas (piezas únicas), pero también podría ofrecer un portafolio de

productos de diseño en unidades limitadas, pero no a un cliente específico.

Propuesta de valor:

Somos una empresa de diseño industrial en la cual no trabajamos para el cliente sino con el cliente; Asesoramos y desarrollamos proyectos enfocados a sus necesidades y actividades específicas, con diseños exclusivos, innovadores, útiles y armónicos. Nuestros productos no radican solo en los objetos, sino en el significado que tienen en un contexto, para un usuario en torno a una actividad; pretenden crear vínculos que con lleven a una mejora en la calidad de vida. Queremos poner a su disposición nuestros servicios de diseño, estándares de calidad y notar nuestro compromiso y cumplimiento (MAGMA, 2020).

4. OFICINAS ADMINISTRATIVAS



Nota. Elaboración propia con información recopilada de (J. Villarreal, entrevista personal, 17 de Enero de 2019).

De la anterior información e historia de la empresa, se concluye que MAGMA nace como un emprendimiento de tres compañeros universitarios, que ha evolucionado en el tipo de organización pasando de ser una persona natural a una sociedad por acciones simplificada (S.A.S)¹⁶, dedicada específicamente al diseño y fabricación de mobiliario para personas y empresas.

Además, el emprendimiento se encuentra consolidado, y ha superado la alta tasa de mortalidad de nuevas empresas en Colombia que describimos en el planteamiento del problema. La propuesta de valor de MAGMA se centra en diseñar muebles exclusivos, innovadores y personalizados para cada cliente, que no se acomodan a lo que ya existe, sino que responden a las necesidades y requerimientos que son identificados en un análisis individual e integral del cliente.

¹⁶ Tipo de sociedad creada por la ley 1258 de 2008, en la que se limita la responsabilidad de los accionistas solo hasta el límite de sus aportes.

MAGMA se encuentra clasificada como una microempresa, utilizando la figura de prestación de servicios para su personal administrativo y de diseño, y la subcontratación (*outsourcing*¹⁷) de servicios de los procesos de fabricación, instalación e interventoría en obras. 58

Grupos De Interés – Stakeholders

A través de las fuentes de información primarias (entrevista en profundidad realizada al Gerente General) y secundarias (documentos de la empresa), se identificaron a los clientes y los proveedores como los grupos de interés de MAGMA que se describen a continuación.

Clientes

MAGMA tienen establecida una segmentación de sus clientes por unidad de negocio:

Magma Office: “Queremos ser parte de la construcción de sus sueños. Nos apasiona poder diseñar con usted la mejor experiencia para sus clientes y su equipo de trabajo. Aportando nuestro conocimiento y experiencia esperamos mejorar las dinámicas de su oficina, mejorando la eficiencia y productividad” (J. Villarreal, entrevista personal, 17 de Enero de 2019). Esta línea de negocio está dirigida tanto a cliente final persona jurídica, como a intermediarios por subcontratación, con soluciones y muebles para oficina como salas de juntas, puestos de trabajo, almacenamiento, y áreas comunes de descanso.

Magma Home: “Nuestro mobiliario te da la oportunidad de redescubrirte. Cada espacio y objeto lo diseñamos exclusivamente para ti, siendo piezas únicas que se adaptan a tu espacio y a tu personalidad. Te invitamos a ser parte del equipo de diseño para que cada detalle tenga tu toque personal” (J. Villarreal, entrevista personal, 17 de Enero de 2019). Esta línea de negocio está dirigida a cliente final persona natural, con soluciones y muebles para el hogar como

¹⁷ Término Inglés en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

terrazas, marquesinas, comedores, escritorios, centros de entretenimiento, repisas, mesas de sala, bibliotecas, muebles de cocina, minibar, centro de fuego y organizador de zapatos. 59

Magma Experience: “Queremos ser parte de la construcción de sus sueños. Nos apasiona poder diseñar con usted la mejor experiencia para sus clientes” (J. Villarreal, entrevista personal, 17 de Enero de 2019). Esta línea de negocio está dirigida a crear un concepto, desarrollar una idea y proponer una solución de diseño.

MAGMA ha logrado llevar a cabo proyectos exitosos tanto con personas naturales, como con distintas empresas y marcas reconocidas que se describen en la Tabla 5.

Tabla 5
Clientes MAGMA

Nombre	Ubicación	Producto
Personas naturales (Magma Home)	Bogotá y La Calera, Cundinamarca	Diseño y fabricación de mobiliario: cava de vinos, terrazas, marquesinas, comedores, escritorios, centros de entretenimiento, repisas, mesas de sala, bibliotecas, muebles de cocina, minibar, centro de fuego, organizador de zapatos. Desarrollos de ideas.
Cerveza Águila (Bavaria)	Bogotá	Concepto, diseño de mobiliario y fabricación para la campaña “Tribuna Águila”
Unión Temporal de recaudo y Tecnología-Transporte Masivo Mio	Cali, Valle del Cauca	Diseño de los puestos de trabajo de Bogotá, Cali, oficinas gerenciales, oficina de atención al cliente.
Unión Temporal de recaudo y Tecnología-Transporte Masivo Mio	Cali, Valle del Cauca	Diseño de los puestos de trabajo estaciones del sistema integrado de transporte MIO
Unión Temporal de recaudo y Tecnología-Transporte Masivo Mio	Cali, Valle del Cauca	Diseño y fabricación de los informadores de publicidad en las estaciones del sistema integrado de transporte MIO
Unión Temporal de recaudo y Tecnología-Transporte Masivo Mio	Cali, Valle del Cauca	Diseño y fabricación de las interacciones y puntos de recarga externa en las estaciones del sistema integrado de transporte MIO
Unión Temporal de recaudo y Tecnología-Transporte Masivo Mio	Cali, Valle del Cauca	Diseño y fabricación de validadores de recarga externa en las estaciones del sistema integrado de transporte MIO
Clínica Barraquer	Bogotá	Concepto y diseño de mobiliario de la cafetería de la clínica
Caracol Televisión	Bogotá	Concepto y diseño de estand comercial
Citibank	Bogotá	Concepto y diseño de estand comercial
Citrus	Bogotá	Concepto y diseño de mobiliario de las zonas comunes del edificio
Concha y Toro	Bogotá	Concepto y diseño de estand comercial
Trivento	Bogotá	Concepto y diseño de estand comercial
Flora Life	Bogotá	Concepto y diseño de estand comercial

Nombre	Ubicación	Producto
Agua Manantial (Coca-Cola)	Bogotá	Concepto y diseño de estand de experiencia
Magma Ideas	Bogotá	Diseño y fabricación de los puestos de trabajo de las oficinas administrativas
Optimiza	Bogotá	Diseño, fabricación e instalación de puestos de trabajo, sala de juntas, cafetería y lockers
Renault	Bogotá	Concepto y diseño del estand comercial y vitrina comercial del concesionario
RYT	Ibagué	Diseño, fabricación y construcción de espacios de trabajo
Tandem	Bogotá	Diseño, fabricación y construcción de espacios de trabajo
Centro de Alta Tecnología (CAT)	Bogotá	Diseño y solución de sistema de cableado y sostenimiento de pantallas
Reptech	Bogotá	Diseño y fabricación de un sistema de exhibición portátil para ferias
Optikum	Bogotá	Diseño y fabricación del mobiliario para la óptica

Nota. Elaboración propia con información de MAGMA. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <https://www.linkedin.com/company/magma-ideas/about/> y <https://www.facebook.com/magmaideas/>

Dentro de este amplio portafolio de proyectos realizados, se destacan dos clientes que han marcado el éxito y la historia de MAGMA, los cuales se detallan a continuación:

- **Cerveza Águila (Cervecería Bavaria):** proyecto desarrollado en el año 2014 para realizar el concepto, diseño de mobiliario y exhibición de la campaña “Tribuna Águila”, para Copa América Chile 2015. A continuación se encuentra el *link* del video del comercial de televisión: <https://youtu.be/nRpWKRqQHbg>





Figura 21: Proyecto “Tribuna Águila”

Nota. Adaptado de MAGMA

- Unión Temporal de recaudo y Tecnología-Transporte Masivo Mio:** proyecto desarrollado entre los años 2009 y 2020 para el diseño y fabricación de los puestos de trabajo de las oficinas administrativas, las estaciones del sistema integrado de transporte y los informadores de publicidad e interacciones para el MIO en la ciudad de Cali.

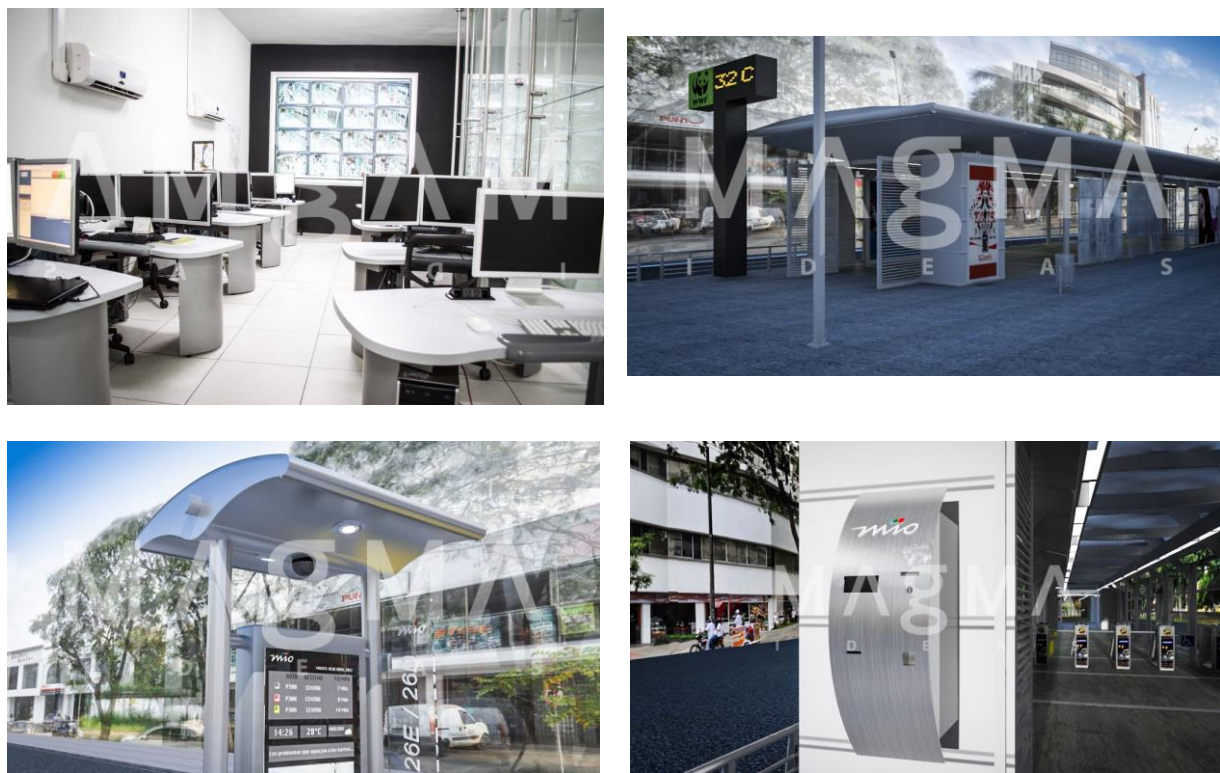


Figura 22: Proyecto “Sistema integrado MIO Cali”

Nota. Adaptado de MAGMA

De la anterior información, se concluye que MAGMA ha tenido clientes empresariales 62 con importante trayectoria y reconocimiento en el mercado, además de que son clientes de distintos sectores económicos como bebidas, transporte público, salud, medios de comunicación, entidades financieras, automotriz, entre otros. También ha tenido fidelidad y recompra con sus clientes, como es el caso del Sistema integrado MIO Cali donde se han desarrollado 4 proyectos. Esto es una fortaleza en término de que cuentan con experiencia diversificada con distintos tipos de clientes, y que se transforman en una ventaja competitiva al demostrar estos casos de éxito.

Finalmente, una desventaja de MAGMA es tener un número limitado de clientes, y una alta dependencia con los proyectos del Sistema integrado MIO Cali. En caso de no tener a este cliente, el impacto sería alto para MAGMA y no se tienen otros proyectos que permitieran cubrirlo.

Proveedores

MAGMA tienen establecida una estrategia de subcontratación de fabricación, instalación e interventoría de obra, es decir, todos los procesos de soporte que no hacen parte del proceso misional de la empresa que es el diseño. Para ello, MAGMA ha construido relaciones muy cercanas con algunos de sus proveedores los cuales se presentan a continuación.

- **Inmat:** Subcontratación de metalmecánica en acero inoxidable en Cali, Valle del Cauca. Suministro de materias primas y fabricación de muebles en acero. Han realizado aproximadamente 4 proyectos.
- **Juan Aguillón Carpintería:** Subcontratación de carpintería en Bogotá. Suministro de materias primas y fabricación de muebles en madera. Han realizado aproximadamente 50 proyectos.

- **Girod - Guillermo Rodriguez:** Subcontratación de metalmecánica en Bogotá. Suministro de materias primas y fabricación de muebles en acero, aluminio, fibra de carbono, desarrollo y prototipos de proyectos. Han realizado la subcontratación de aproximadamente 40 proyectos.
- **Electromoderno – Claudio Chitiva:** Suministro de dispositivos e insumos electrónicos y eléctricos. Han realizado aproximadamente 20 proyectos.
- **Obras civiles:** Suministro de materias primas, interventoría, licencias de construcción y realización de obras de construcción. Han realizado la subcontratación con aproximadamente 5 proveedores. Pero no hay una continuidad de trabajo con ellos por inconvenientes de calidad y estándares de trabajo.

Diagnóstico Empresarial

Es esta fase de la consultoría se observó la situación actual de la organización para identificar áreas o procesos de mejora, pero manteniendo una visión amplia e integral. Para realizar el diagnóstico de MAGMA se utilizaron diferentes estrategias y herramientas, como entrevistas en profundidad al Gerente General, revisión del material de soporte y filosofía de la empresa, y finalmente se realizó la aplicación de un cuestionario de autoevaluación en base al modelo EFQM.

Entrevista A La Gerencia General¹⁸

De la entrevista semiestructurada al Fundador y Gerente General de MAGMA, se concluye que MAGMA tiene como proceso misional el diseño, pero subcontrata los procesos de fabricación e instalación como una estrategia de flexibilidad en distintos tipos de proyectos,

¹⁸ El detalle completo de la transcripción de la entrevista se encuentra en el Anexo B, Pág. 172.

ubicaciones geográficas, y mínimos costos fijos e inversiones en activos fijos, lo cual es una 64 fortaleza en momentos en que no se estén realizando proyectos o se deba cerrar la empresa por fuerza mayor. En el proceso de mercadeo y comercialización hacen uso de su ventaja competitiva al demostrar la experiencia de proyectos previos con clientes reconocidos, sin embargo, como se verá más adelante¹⁹, existe una debilidad al no poder proteger la propiedad intelectual de sus diseños y productos (J. Villarreal, entrevista personal, 17 de Enero de 2019).

Cuestionario De Autoevaluación En Base Al Modelo EFQM

En la Figura 23 se presenta a modo de resumen la metodología que se desarrolló para realizar la autoevaluación en MAGMA.

Figura 23: Metodología autoevaluación MAGMA



Nota. Elaboración propia.

Se utilizó el “Cuestionario de autoevaluación para organizaciones del modelo EFQM”, desarrollado por Centros de excelencia (2016), el cual consta de 85 preguntas para evaluar cada

¹⁹ Ver Factores Legales. Pág. 97.

uno de los 9 criterios del modelo EFQM. Aunque el modelo permite, no se realizó ningún ajuste al cuestionario ya que todas las preguntas eran aplicables para MAGMA. 65

Así mismo, siguiendo las instrucciones del cuestionario en que la autoevaluación debe ser realizada por el equipo directivo de la organización, el cuestionario²⁰ fue diligenciado por el Gerente General de MAGMA, a quien previamente le fue explicado el objetivo de la autoevaluación, la metodología de evaluación y el alcance del diagnóstico en 9 áreas de la empresa. Él tuvo la responsabilidad de contestar la totalidad del cuestionario de manera objetiva. Cada una de las preguntas del cuestionario se respondió mediante una escala de evaluación Likert²¹ de 5 elementos, sugerida en el modelo EFQM y que se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6
Puntuación autoevaluación MAGMA

0%	25%	50%	75%	100%
Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total

Nota. Elaboración propia con información de (Centros de excelencia, 2016). Los colores indican el nivel de cumplimiento desde el más bajo (**rojo**), hasta el más alto (**verde**).

Respecto al método para calcular el puntaje de cada criterio y el puntaje total de la autoevaluación se siguieron los siguientes pasos:

- El resultado del criterio es la suma de las evaluaciones de cada pregunta, con el cálculo de los puntos obtenidos respecto al máximo de puntos posibles.
- Posteriormente se multiplicó la calificación por el porcentaje o peso ponderado que propone el modelo EFQM.

²⁰ El detalle completo del cuestionario y las respuestas se encuentra en el Anexo D: Cuestionario De Autoevaluación En Base Al Modelo EFQM, Pág. 189.

²¹ Herramienta de medición creada por Rensis Likert en 1932 que permite medir actitudes, grado de conformidad o el nivel de acuerdo con una afirmación por parte del encuestado.

- Al tener la puntuación de cada criterio se suman todos los puntos y se obtiene la calificación final de la autoevaluación. El máximo de puntos posibles a obtener en el modelo es 1000.

En la Tabla 7 se encuentra a modo de resumen los resultados numéricos y porcentuales de cada criterio y la puntuación final para MAGMA.

Tabla 7
Puntuación de criterios modelo EFQM MAGMA

Agrupación	Criterio	Distr. puntos EFQM %	Puntuación obtenida EFQM	Puntuación posible EFQM	% cumplimiento
1. Agentes facilitadores	1. Liderazgo	10%	41.67	100	41.7%
	2. Estrategia y planificación	8%	8.89	80	11.1%
	3. Personas	9%	36.00	90	40.0%
	4. Alianzas y recursos	9%	37.50	90	41.7%
	5. Procesos	14%	85.56	140	61.1%
2. Resultados	6. Resultados en los clientes	20%	118.75	200	59.4%
	7. Resultados en los empleados	9%	16.88	90	18.8%
	8. Resultados en la sociedad	6%	0.00	60	0.0%
	9. Resultados clave	15%	0.00	150	0.0%
Total		100%	345.24	1000	34.5%

Nota. Elaboración propia. Los colores corresponden a una escala visual del porcentaje de cumplimiento siendo **verde** el 100% y **rojo** un 0%

De la anterior información se analiza que las principales fortalezas de MAGMA se centran en los **procesos** en los que las personas y recursos físicos participan para generar el producto o servicio, y en los **resultados en los clientes** que miden el logro de la empresa con relación a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Sin embargo, MAGMA también tiene debilidades en **estrategia y planificación** ya que no ha realizado una correcta formulación de la estrategia que incida en su desarrollo futuro, en **resultados en la sociedad** al no identificar este grupo de interés-*stakeholder* en sus estrategias y planes, y los **resultados clave** ya que no ha determinado los objetivos esenciales y un sistema de medición para su éxito tanto a corto como a largo plazo.

De manera comparativa, Parra et al (2009) aplicaron el modelo EFQM y realizaron un ⁶⁷ diagnóstico detallado de gestión de la calidad en 10 Pymes metalmecánicas de Medellín. Los autores encontraron que en promedio las 10 empresas lograron buenos resultados en los criterios de “Resultados en Clientes” (4,2) y “Gestión del Personal” (4,0), continuando con resultados aceptables de “Gestión del Liderazgo” (3,7) y en la “Gestión de Alianzas y Recursos” (3,8). Finalmente, en los demás criterios los resultados fueron desfavorables: “Resultados en la Sociedad, Políticas y Estrategias, Resultados Clave, Gestión de Procesos y Resultados en las Personas”. Resultados casi idénticos a los de MAGMA.

De acuerdo con Narbarte (2007), al tener la valoración ponderada de todos los criterios se obtiene la calificación global de la autoevaluación y se puede clasificar a MAGMA entre tres categorías según el modelo EFQM:

- Compromiso con la excelencia: se cumple cuando se obtiene una calificación de 300 a 400 puntos. Está destinado a aquellas organizaciones que inician su viaje hacia la excelencia y la organización tiene una relación de áreas de mejora relevantes.
- Reconocimiento a la excelencia: se obtiene con una puntuación de 400 a 500 puntos, y se alcanza cuando la organización tiene un enfoque estructurado y entra en una dinámica de mejora continua a través de la aplicación de todas las acciones de mejora.
- Premio Europeo a la calidad: cuando la calificación es de 500 puntos o más. Este premio es alcanzado cuando la organización tiene estándares de calidad de prestigio internacional.

La puntuación de **345** puntos sitúa a MAGMA en el grupo de entrada denominado “**Compromiso con la excelencia**”. Sin embargo, tiene grandes áreas de oportunidad para seguir mejorando lo que le permitiría a futuro escalar a alguna de las siguientes agrupaciones.

MAGMA, para cada uno de los nueve criterios evaluados, que permiten establecer el punto de partida para formular una estrategia que potencialice los aspectos positivos y mitigue los negativos.

Tabla 8:
Puntos fuertes y áreas de mejora MAGMA según criterios EFQM

Criterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora
1. Liderazgo (41.7%)	<ul style="list-style-type: none"> • Están claramente identificados los líderes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes no han sido formados en calidad. • Se tienen algunos elementos estratégicos (misión, visión, valores) pero no se encuentran documentados ni se difunden en la empresa. • Los líderes imparten algo de formación al interior de la empresa, pero no se cuenta con un proceso formal ni documentado. • Los líderes revisan la efectividad de su liderazgo, pero no se cuenta con un proceso formal ni está documentado.
2. Estrategia y planificación (11.1%)		<ul style="list-style-type: none"> • Se han identificado algunos grupos de interés, pero no se ha establecido un proceso para obtener información de ellos. • No se han identificado fuentes de información de competidores o nuevas tecnologías. • No se ha realizado un proceso de planeación estratégica, ni se encuentran documentadas las estrategias o planes. • No se comunica la estrategia a los grupos de interés. • Se hace un seguimiento o revisión de la estrategia y planes, pero no se cuenta con un proceso formal ni está documentado.
3. Personas (40%)	<ul style="list-style-type: none"> • Se ayuda a las personas a conseguir los objetivos que tienen establecidos y a mejorar su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen estrategias y planes para las personas, pero no se cuenta con un proceso formal ni está documentado. • Se realiza la selección y desarrollo del personal, pero no se cuenta con un proceso formal ni está documentado. • Se realizan acciones de seguridad y salud en el trabajo, pero no se cuenta con un proceso formal ni está documentado.
4. Alianzas y recursos (41.7%)	<ul style="list-style-type: none"> • Se optimizan los inventarios y la rotación de materiales. • Se gestionan las relaciones con los proveedores y se establecen alianzas con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se alinea la estrategia financiera con la estrategia y planes globales de la empresa. • No se controlan parámetros financieros a corto y largo plazo.

Criterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora
	<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúan los productos y servicios de los proveedores. • Se identifican y evalúan tecnologías relevantes nuevas y emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se asegura la recolección, análisis y distribución de la información en la empresa.
5. Procesos (61.1%)	<ul style="list-style-type: none"> • Se investigan las necesidades actuales y futuras de los clientes. • Se diseñan y desarrollan nuevos productos y servicios a partir de las necesidades de los clientes. • Se adaptan y mejoran los procesos a partir de las necesidades de los clientes. • Se atienden las quejas y reclamos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han identificado los procesos y subprocesos de la empresa, ni se ha elaborado un mapa de procesos. • No se están gestionando los procesos: responsables, documentación, indicadores, objetivos.
6. Resultados en los clientes (59.4%)	<ul style="list-style-type: none"> • Se han identificado a todos los clientes de la empresa. • Se han investigado e identificado cuales son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de los clientes. • Se pregunta periódicamente la satisfacción a los clientes mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. • Se analizan a los competidores y se establecen objetivos y planes de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han identificado indicadores de desempeño internos que den información de los competidores. • No se analizan los indicadores de rendimiento y sus tendencias, ni se establecen objetivos o planes de mejora respecto a los clientes.
7. Resultados en las personas (18.8%)	<ul style="list-style-type: none"> • Se han investigado e identificado cuales son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de los empleados. • Se han comunicamos los resultados a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pregunta periódicamente la satisfacción a los empleados mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. • No se conoce como ven a la empresa en relación con otras organizaciones de nuestro entorno • No se han identificado indicadores de desempeño internos que den información de los empleados. • No se analizan los indicadores de rendimiento y sus tendencias, ni se establecen objetivos o planes de mejora respecto a los empleados.
8. Resultados en la sociedad (0%)		<ul style="list-style-type: none"> • No se han identificado cuales son las necesidades y expectativas de la comunidad o sociedad en relación a la empresa (impacto ecológico, reducción de residuos y embalajes, ruidos, contaminación, obras sociales). • No se ha establecido una estrategia o planes al respecto. • No se realizan medidas de percepción de la comunidad. • No se utilizan indicadores de rendimiento. • No se han marcado objetivos de mejora ni creado equipos o nombrado responsables para ello.

Criterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora
9. Resultados clave (0%)		<ul style="list-style-type: none"> • No se comparan los resultados anteriores con los de otras organizaciones más avanzadas ni se aprende de ellas. • No se han definido cuales son las medidas de los resultados clave de la empresa, en línea con la estrategia o planes. • No se han definido cuales son los indicadores clave. • No se realiza un seguimiento periódico de los mismos, ni se evalúa sus tendencias ni se establecen objetivos o planes de mejora. • No se utilizan comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas ni se aprende de ellas.

Nota. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la estrategia y planeación fue uno de los aspectos con menor calificación en el diagnóstico, se realizó un análisis más detallado y se encontraron los siguientes aspectos:

- Es un proceso antiguo concebido desde el inicio de la empresa. Nunca se ha realizado un proceso de evaluación de la estrategia ni una reformulación.
- Se tienen establecida una segmentación por unidad de negocio: *Magma Office, Magma Home, Magma You*. Sin embargo, no se cuentan con estrategias, objetivos o metas por cada segmento.
- Se evidencia que la definición de la estrategia no ha sido un proceso participativo y colectivo, tanto al interior de MAGMA, como al exterior con el punto de vista de sus grupos de interés, que engrane a todas las partes a la construcción de la planeación.
- No se encuentra documentado un informe anual de gestión, que evidencie los logros de cada una de las metas de corto, mediano y largo plazo.

- No se cuenta con una herramienta de medición estratégica como un cuadro de mando⁷¹ integrado (*Balanced Scorecard*) que permita hacer seguimiento a las metas e indicadores estratégicos.

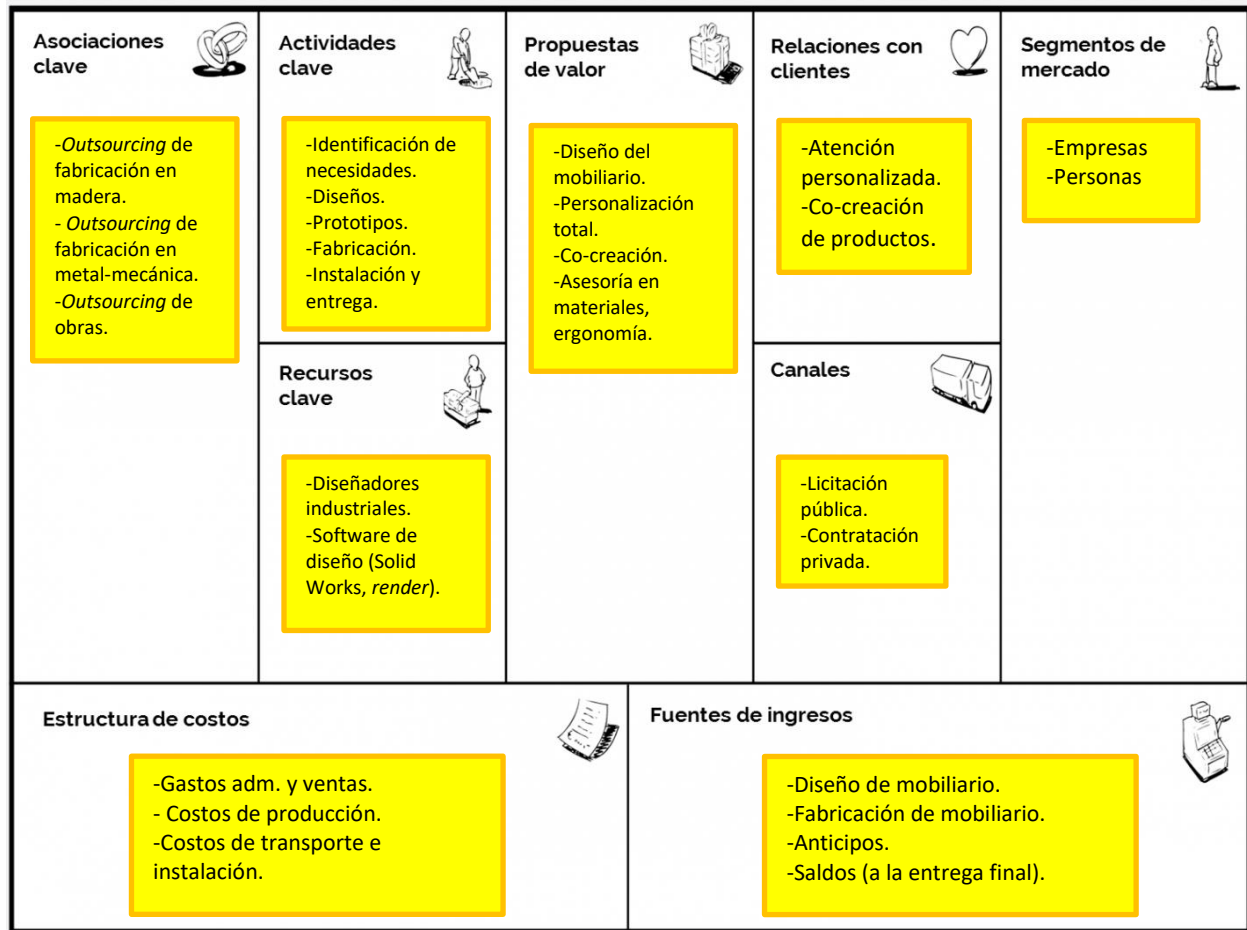
A partir de este análisis a la empresa, se plantea entonces la consultoría empresarial para formular la planeación estratégica para MAGMA.

Modelo De Negocio Actual

Con toda la información recopilada sobre la empresa, se creó el modelo de negocio actual para MAGMA que se encuentra en la Figura 24, basado en el modelo de lienzo (*business model canvas*) creado por Osterwalder (2011), que integra en un solo gráfico todos los aspectos claves de una organización, y describe la lógica que sigue la empresa para generar ingresos, y que cubren las principales áreas de negocio: clientes, oferta, infraestructura y resultados económicos.

El modelo de negocio está dividido en nueve partes las cuales pretenden describir los siguientes aspectos: propuesta de valor, segmentos de mercado, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Figura 24: Modelo de negocio actual MAGMA.



Nota. Elaboración propia.

Del anterior modelo se observa como MAGMA crea valor a sus clientes que se encuentran segmentados entre personas y empresas: a través de un proceso de identificación exhaustiva de necesidades y requerimientos del cliente, se elabora una propuesta de diseño o prototipo, luego se realiza la subcontratación de la fabricación y como resultado se entrega un mueble terminado completamente personalizado, con diseño exclusivo y fabricado con materias primas de alta calidad, que permite a MAGMA generar una identidad que la diferencia de las demás empresas de su sector.

Presentación De Resultados

Sintetizando toda la información anteriormente recolectada del análisis empresarial, se 73

consolidan en la Tabla 9 la matriz estratégica de factores internos (MEFI), donde se describen las fortalezas y debilidades de MAGMA.

Tabla 9
Impacto y clasificación de factores internos para MAGMA

Aspecto analizado	Factor	Impacto	Clasificación	Descripción
Trayectoria	Experiencia en el sector	Alto	Fortaleza	Empresa consolidada con 12 años de experiencia diversificada y clientes reconocidos
	Propuesta de valor diferenciada a la competencia	Alto	Fortaleza	Muebles exclusivos, innovadores y personalizados para cada cliente
Modelo de negocio	Tamaño de la empresa	Medio	Debilidad	Recursos limitados, solo cuenta con procesos misionales, sigue en estado de madurez de un emprendimiento
	Uso de prestación de servicios y subcontratación	Alto	Fortaleza	Gran flexibilidad para adaptarse a distintos tipos de proyectos, distintos clientes y distintas ubicaciones geográficas
	Distintas unidades de negocio	Bajo	Fortaleza	Está definida la segmentación de los clientes
	Mínimos costos fijos, mínima inversión en activos fijos	Medio	Fortaleza	Tranquilidad en momentos en que no se estén realizando proyectos, o en momentos de coyuntura como cierres temporales
Clientes	Portafolio de casos de éxito con empresas reconocidas	Alto	Fortaleza	Clientes empresariales con importante trayectoria y reconocimiento en el mercado, de distintos sectores económicos
	Exhaustiva identificación de las necesidades de los clientes	Alto	Fortaleza	Se investigan las necesidades actuales y futuras de los clientes, con las que se diseña y desarrollan los productos y servicios
	Alto poder de negociación de los clientes	Alto	Debilidad	Poder sobre la fijación de precios, bajo costo de cambio de proveedor, y gran cantidad de competidores
	Número limitado de clientes	Alto	Debilidad	Concentración de clientes alta dependencia en caso de perder alguno
	Desamparo en propiedad intelectual	Medio	Debilidad	No poder proteger la propiedad intelectual de sus diseños y productos al presentar propuestas a clientes potenciales
Proveedores	Bajo poder de negociación de los proveedores	Alto	Fortaleza	Disponibilidad de proveedores que ofrecen el mismo tipo de

Aspecto analizado	Factor	Impacto	Clasificación	Descripción
				producto o servicio, bajo costo de cambio de proveedor
Liderazgo	Formación del directivo	Medio	Debilidad	Los líderes son expertos en diseño, pero no han sido formados en Alta Gerencia
Estrategia y planificación	Identificación de los grupos de interés	Medio	Debilidad	Se han identificado solo algunos grupos de interés (clientes y proveedores), pero no se ha establecido un proceso para obtener información de ellos
	Planeación estratégica empírica	Alto	Debilidad	No se ha realizado un proceso formal de planeación estratégica, ni se encuentran documentadas las estrategias o planes.
	Cultura organizacional no establecida	Medio	Debilidad	Se tienen algunos elementos estratégicos (misión, visión, valores) pero no se encuentran documentados ni se difunden en la empresa
	Falta de revisión y control de la estrategia	Alto	Debilidad	Se hace un seguimiento o revisión de la estrategia y planes, pero no se cuenta con un proceso formal ni está documentado
Personas	Mínima gestión del talento humano	Medio	Debilidad	Se realizan acciones de selección desarrollo y seguridad y salud en el trabajo del personal, pero no se cuenta con un proceso formal ni está documentado
Alianzas y recursos	Optimización de inventarios y rotación de materiales	Medio	Fortaleza	Se trabaja por proyectos bajo pedido, no se invierte en inventarios de materiales o producto terminado
	Gestión de relaciones con los proveedores	Alto	Fortaleza	Se establecen alianzas y existe cercanía y confianza con los principales proveedores
	Alineación de la estrategia financiera	Medio	Debilidad	No se cuenta con una estrategia financiera respecto a consecución de recursos, inversiones o distribución de utilidades
Procesos	Falta de gestión de procesos	Alto	Debilidad	Se cuentan con algunas evidencias, pero la mayoría no se encuentran documentados ni se difunden en la empresa
Resultados	Falta de indicadores de desempeño clave de la empresa	Alto	Debilidad	No se han identificado indicadores de desempeño internos, ni se establecen objetivos o planes de mejora

Nota. Elaboración propia

Del anterior análisis de factores internos de MAGMA, se destacan los siguientes como⁷⁵ los de mayor impacto, que permitirán construir la matriz DOFA para crear las estrategias para MAGMA:

Fortalezas: Amplia experiencia en el sector, propuesta de valor diferenciada a la competencia, uso de prestación de servicios y subcontratación de procesos no misionales, portafolio de casos de éxito con empresas reconocidas, exhaustiva identificación de las necesidades de los clientes, bajo poder de negociación de los proveedores y gestión de relaciones con los proveedores.

Debilidades: Alto poder de negociación de los clientes, número limitado de clientes, planeación estratégica empírica, falta de revisión y control de la estrategia, falta de gestión de procesos y falta de indicadores de desempeño clave de la empresa.

Este capítulo responde al objetivo específico de analizar el macroentorno de MAGMA Ideas S.A.S respecto a variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, para identificar factores externos de contexto que la pueden impactar en términos de oportunidades y amenazas.

Se realizó el análisis de distintas fuentes de información secundarias para evaluar el impacto de los distintos factores político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal, junto a la adición de un factor adicional de coyuntura como es el Covid-19. Posteriormente, a partir de esta información, se presenta como resultado de este capítulo una tabla con las oportunidades y amenazas del macro entorno que pueden impactar a MAGMA. En la Figura 25 se presenta el esquema con los apartados cubiertos en este capítulo.

Figura 25: Esquema del capítulo de análisis del macroentorno



Nota. Elaboración propia

Factores Políticos

A continuación se presenta el panorama político global y nacional, junto a los principales eventos que se esperan en el año 2020.

Política Internacional

El panorama político global ha estado marcado por la guerra comercial entre Estados 77

Unidos (EEUU) y China, que ha llevado a un incremento de los aranceles entre ambos países desde marzo de 2018, y que ha repercutido en un aumento de la incertidumbre geopolítica.

Posteriormente surgió una crisis por la caída en los precios del petróleo, iniciando con el conflicto entre Irán y EEUU que según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), en la zona de Irán genera el 18% de la oferta anual de petróleo a nivel mundial, y posteriormente se sumó la guerra de precios entre Arabia Saudita y Rusia, junto a la falta de acuerdos de la Organización de Países Exportadores de Petróleo y sus socios (OPEP+), respecto a niveles de producción y recortes en la oferta que podrían estabilizar los precios internacionales del petróleo. Lo anterior afecta negativamente a la economía colombiana debido a la alta dependencia de exportaciones y presupuesto de la nación por este concepto.

Por otra parte, nos encontramos ante una tendencia de estímulos monetarios implementados por los bancos centrales a nivel global, a través de reducción en las tasas de interés y amplia liquidez, con el fin de promover el consumo, principalmente en las economías de países desarrollados que se encuentran en desaceleración. Esto es positivo para las empresas al poder acceder a financiación a un menor costo.

También es importante mencionar la situación en el Reino Unido en relación con el proceso de salida de la Unión Europea (*Brexit*) en 2020, del que se espera una salida con un acuerdo comercial que reduciría considerablemente el impacto negativo del Brexit en el entorno geopolítico. Este evento no tendría un impacto significativo para las empresas que no realizan exportaciones a este país o al bloque europeo.

La pandemia global del Covid-19 ha obligado a los distintos gobiernos a decretar políticas y medidas de protección de la salud de su población por encima del impacto que puedan

tener sobre sus economías, como cuarentenas obligatorias, cierres de fronteras, restricciones a 78 importaciones y exportaciones. Esta pandemia ha repercutido negativamente a nivel mundial en incremento del desempleo, cierre de empresas y contracciones en la economía.

También es importante recordar que al finalizar el año 2020 se realizarán las elecciones presidenciales en EEUU con la posible reelección de Donald Trump. Este evento podría generar incertidumbre y afectar la inversión extranjera en economías de países en desarrollo como Colombia.

Política Nacional

El gobierno del presidente Iván Duque se ha caracterizado por una política de austeridad en el gasto público, por una crítica al proceso de paz con las FARC que genera incertidumbre al resurgimiento del conflicto armado, por su impulso a la economía del país, y la posibilidad de implementar reformas políticas y económicas que podrían generar importantes cambios en distintos sectores, como la reforma pensional, reforma tributaria y reforma laboral. Lo anterior genera un incremento en la percepción de riesgo del país y una disminución en la inversión extranjera.

Según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), el gobierno colombiano ha tenido que enfrentarse a un déficit fiscal del 2.4% del PIB en 2019, el cual se profundizará en 2020 debido a que el petróleo se encuentra en precios mínimos históricos siendo el rubro primordial dentro del presupuesto de la nación, además que es inminente una crisis económica y social debido al Covid-19.

El presidente Duque terminará su periodo en Agosto de 2022 con la posibilidad de ser reelegido, sin embargo, debido a sus bajos índices de popularidad, a la pérdida de votación de su partido “Centro Democrático” en las elecciones regionales de alcaldes y gobernadores en octubre

de 2019, a los diferentes movimientos de protesta nacional presentados durante todo el año 2019 nunca vistos en la historia reciente del país, y a las críticas internacionales sobre el cumplimiento de su gobierno en materia de derechos humanos, abre la posibilidad de que no sea reelegido como ocurrió con sus dos antecesores. Bajo este panorama, se genera una incertidumbre política en Colombia y abre la posibilidad de la llegada de un nuevo presidente, posiblemente con una visión más democrática-socialista como ha ocurrido en otros países de Latinoamérica.

En conclusión, el factor político a nivel internacional se presenta como una amenaza para MAGMA debido a la alta inestabilidad por conflictos entre las principales potencias mundiales, por la crisis de precios del petróleo que en el caso colombiano depende económicamente de este *commodity*²², por la reelección del Presidente Donald Trump en 2020, y por la pandemia global del Covid-19 que ha incrementado los niveles del desempleo, ha generado el cierre de empresas y contracciones en la economía a nivel mundial. Una oportunidad de este factor es la política de reducción de tasas de interés que permitiría a MAGMA acceder a financiación con entidades financieras a un menor costo, en caso que sea requerido.

Por otra parte, el factor político a nivel nacional también se presenta como una amenaza para MAGMA por el resurgimiento del conflicto armado, por la incertidumbre de posibles reformas políticas y económicas, la disminución de la inversión extranjera, e incertidumbre de reelección del Presidente Duque en 2022.

Factores Económicos

²² Término que proviene del idioma inglés, que se utiliza para denominar a los productos, mercancías o materias primas básicas.

A continuación se presenta el panorama económico global y nacional, junto a las principales proyecciones que se esperaban para el año 2020 antes del Covid-19, y los respectivos ajustes luego de la pandemia. 80

Economía Internacional

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional [FMI] (2020), en el año 2019 el dólar presentó un fortalecimiento a nivel global, que llevó a que las monedas de países emergentes tuvieran una devaluación promedio del 4.96%, y para Colombia una devaluación de 11%. Lo anterior plantea una amenaza para MAGMA en el caso que se requieran importar insumos para la fabricación de muebles, pero también una oportunidad en el caso que se explore la posibilidad de exportar a mercados internacionales. Además, las tasas de interés continúan con una tendencia global a la baja y un ritmo de crecimiento económico que se ubicaría en 3.3%, pero con una disminución de la brecha de crecimiento entre las economías desarrolladas y emergentes. Lo anterior manifiesta que las economías desarrolladas vienen en una contracción respecto a años anteriores, mientras las emergentes como la de Colombia presentan un mejor crecimiento.

Los riesgos en el mercado petrolero debido a la sobreoferta mundial y la guerra entre Arabia Saudita y Rusia, llevaron a una inestabilidad de los precios internacionales del crudo, que inicialmente se proyectaron con un precio promedio de USD 65/barril (referencia *Brent*²³), pero en abril de 2020 se encontraba en un precio de USD 20/barril. Lo anterior es una gran amenaza para Colombia, ya que el petróleo es el rubro principal de la economía, y el presupuesto de la nación para el año 2020 se realizó con un precio del petróleo proyectado tres veces por encima del precio actual.

²³ Es el precio de petróleo de referencia en el mercado europeo, que establece el precio internacional del barril del petróleo para Colombia.

economía del planeta, se presenta un riesgo de recesión en EEUU, debido a un debilitamiento de las cifras económicas, incremento del desempleo a cifras históricas, y una caída significativa en el mercado accionario. Por otra parte, en las perspectivas para el año 2020 se especulaba sobre una posible recesión económica, sin embargo, esta posibilidad se transformó en una realidad con la crisis económica global debido a la pandemia del Covid-19. Lo anterior es una amenaza para MAGMA, principalmente si se quisiera explorar en la opción de exportar a EEUU que es el principal destino de exportación de muebles, como se verá posteriormente en el capítulo 6²⁴.

Economía Nacional

Respecto a la economía nacional, en la Tabla 10 se presenta el resumen de las principales variables económicas en Colombia, y la perspectiva de cierre en 2020 antes de Covid-19 y después de Covid-19.

Tabla 10
Variables macroeconómicas para Colombia

Variable	2017	2018	2019	2020 esperado (sin Covid-19)	2020 esperado (con Covid-19)
PIB ²⁵	1.4%	2.6%	3.2%	3.2%	-2.0%
PIB construcción	-3.2%	3.5%	-0.3%	6.8%	2.0%
Inflación	4.09%	3.18%	3.8%	3.0%	3.4%
Tasa de cambio COP/USD	0.6%	-8.8%	-0.84%	1.1%	-15.9%
	\$2.984	\$3.249	\$3.277	\$3.240	\$3.800
Tasa de impuestos	34%	33%	33%	32%	33%
Tasa de interés	7.5%	4.25%	4.25%	4.50%	2.5%
Consumo	2.2%	3.3%	4.3%	3.8%	3.5%
Importaciones	14.0%	7.9%	8.8%	4.7%	2.0%
Exportaciones	3.0%	3.9%	4.1%	6.0%	4.0%
Calificación riesgo-país	BBB	BBB	BBB	BBB	BBB-

Nota. Elaboración propia con información de (International Monetary Fund, 2020, pág. 22), (World Bank, 2020, pág. 56), (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2020, pág. 2), (Davivienda Corredores comisionista de bolsa, 2020) y (Nielsen Colombia, 2020).

²⁴ Ver Exportaciones De Muebles Desde Colombia, Pág. 121.

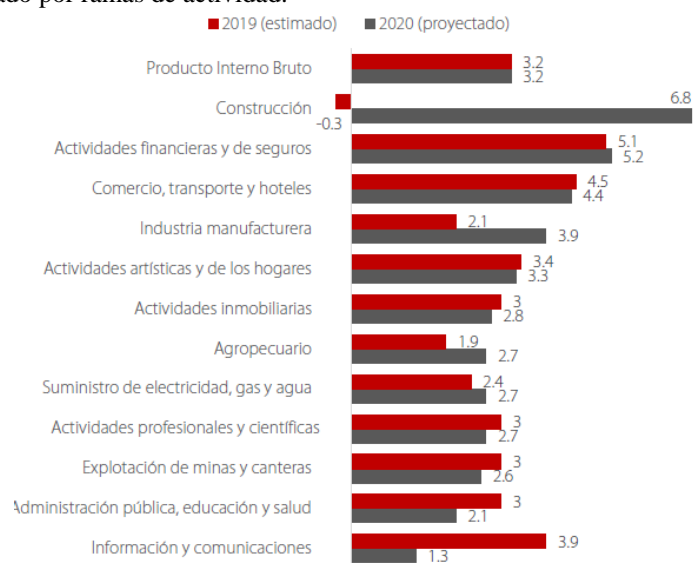
²⁵ Producto interno bruto.

Internacional [FMI] (2020), la economía colombiana creció un 3,2% en 2019, un desempeño muy superior frente a las economías más grandes de la región como Brasil, México, Perú y Chile que tuvieron tasas promedio del 0,2%. Este crecimiento de la economía estuvo sustentado principalmente en el consumo y la recuperación de la inversión. Para el año 2020, el crecimiento del PIB (antes de Covid-19) se proyectó en 3,2%, mismo crecimiento del año 2019. Lo anterior es una oportunidad para MAGMA al estar ubicada geográficamente en la economía de mejor desempeño de la región.

Así mismo, uno de los principales actores en el PIB de Colombia es el sector de la construcción, que para el año 2020 está proyectado como el de mayor crecimiento dentro de todas las actividades, con una gran recuperación desde -0,3% en 2019 a un estimado de 6,8% en 2020. Lo anterior gracias a los programas de vivienda de interés social y prioritaria del Gobierno (VIS y VIP respectivamente), a la recuperación gradual de las licencias de construcción y de ventas de vivienda nueva. Adicionalmente por la ejecución de obras de infraestructura relacionadas con la generación de energía, vías 4G y metro de Bogotá, siendo este último muy relevante para MAGMA debido a su experiencia en proyectos con empresas de transporte masivo en el país.

Sin embargo, según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), para las actividades inmobiliarias se estima un leve decrecimiento en el PIB del 3,0% en 2019 al 28% en 2020, debido a exceso de inventarios en vivienda y alta competencia en oferta de locales comerciales. En la Figura 26 se presenta el crecimiento esperado por ramas de actividad económica para 2020.

Figura 26: PIB proyectado por ramas de actividad.

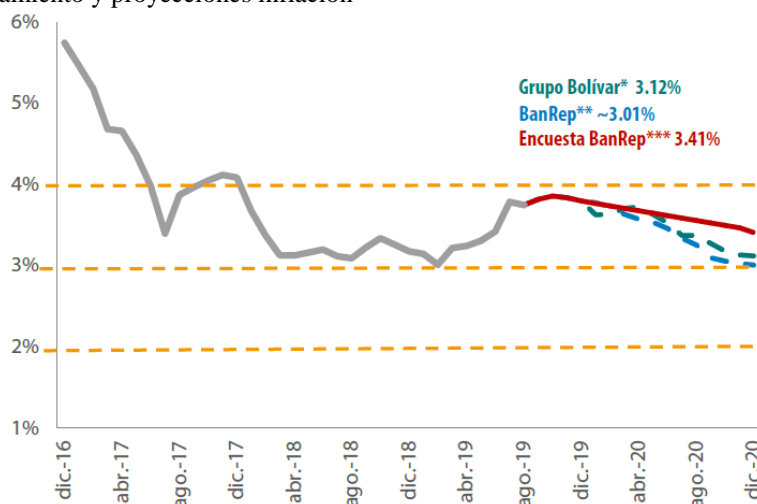


Nota. Adaptado de (Davivienda Corredores comisionista de bolsa, 2020, pág. 17)

Como se describirá posteriormente, el sector de la construcción influye en el crecimiento de otros subsectores de la economía, como el de diseño y fabricación de mobiliario. Es decir, que en la medida que la construcción de vivienda y empresas tenga un buen desempeño en crecimiento económico, de la misma forma será el comportamiento del sector de diseño y fabricación de muebles. Esto es una oportunidad para todo el sector de muebles en el país.

Inflación: En lo referente al comportamiento de la inflación, según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), el año 2019 cerró en 3,8%, debido a un incremento en el precio de alimentos debido a los efectos climáticos. Para el 2020, la meta de inflación del Banco de la República es del 3%, con un aumento en los precios a los consumidores durante el primer semestre y luego un descenso en la segunda parte del año. Lo anterior es una oportunidad para MAGMA al tener una perspectiva de precios estables en materias primas, mano de obra y subcontratación de servicios. En la Figura 27 se presenta el comportamiento histórico de la inflación por trimestre, y la proyección para 2020.

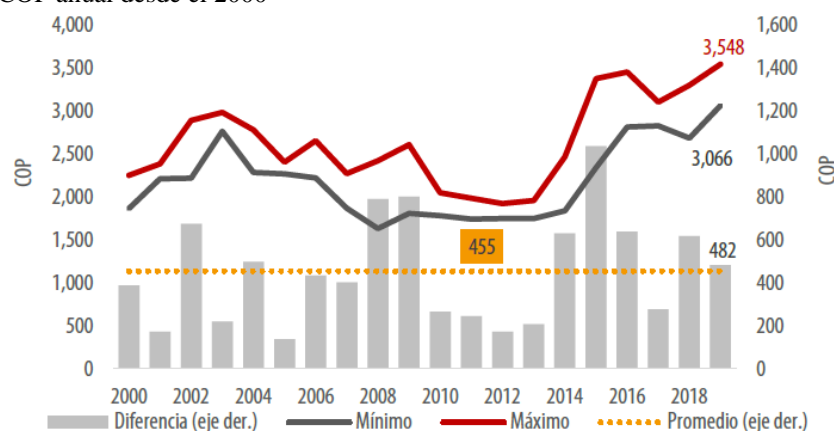
Figura 27: Comportamiento y proyecciones inflación



Nota. Adaptado de (Davivienda Corredores comisionista de bolsa, 2020, pág. 18)

Tasa de cambio: El peso colombiano fue una de las monedas emergentes que presentó mayor devaluación frente al dólar en el 2019, con una devaluación del 11% frente al 2018, y una negociación máxima de COP 3.548 en el mes de noviembre. Según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), las proyecciones para el año 2020 (antes de Covid-19) son de apreciación del peso a un promedio de COP 3.240, con un rango entre 3.100 y 3.420. Se debe recordar también la alta correlación inversa que existe entre los precios internacionales del petróleo y la tasa de cambio colombiana, en 2020 debido a Covid-19 y la guerra de precios del petróleo entre Arabia Saudita y Rusia, el dólar llegó a un precio máximo histórico de COP 4.196 en el mes de marzo. Lo anterior es un factor mixto para MAGMA, es una oportunidad si se quisiera explorar en la opción de exportar, pero sería una amenaza si se necesita comprar materia prima importada. En la Figura 28 se presenta el comportamiento histórico de la tasa de cambio por año, y la proyección para 2020

Figura 28: USD/COP anual desde el 2000



Nota. Adaptado de (Davivienda Corredores comisionista de bolsa, 2020, pág. 32)

Tasa de impuestos: El año 2019 presentó un buen comportamiento del recaudo tributario, que según cifras de la DIAN citado por Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), ascendió a COP 157.9 billones, lo cual representa una tasa de crecimiento de 9.3% frente al año anterior y una tasa de cumplimiento de la meta de recaudo del 100.6%. Sin embargo, el año 2020 presenta grandes retos en el panorama fiscal, debido al déficit fiscal del 2.4% del PIB.

Inicialmente la ley de financiamiento/crecimiento económico contemplaba una reducción progresiva de la tasa de renta para personas jurídicas, pasando del 33% en 2019 al 30% en 2022. Pero, debido a que el Covid-19 va a tener un mayor impacto en la economía de las empresas y por ende un menor recaudo de impuestos, el Ministro de Hacienda comentó sobre la necesidad de hacer una reforma tributaria, aunque el Presidente Duque informó que no es momento de una reforma debido a la crisis. Lo anterior es una amenaza para MAGMA al incrementar la tasa de tributación frente a lo que se tenía presupuestado.

Tasas de interés: El Banco de la República (BANREP) había mantenido inalterada la tasa de interés desde abril de 2018, en un nivel de 4.25% efectivo anual (EA). Según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), para el año 2020 (antes de Covid-19) se esperaba que las tasas de interés permanecieran estables durante la mayor parte del año, con un incremento en

la tasa de referencia de 25 puntos básicos en octubre, para controlar la meta de inflación. Sin embargo, en el año 2020 y debido al Covid-19, el BANREP ha realizado 3 reducciones de la tasa de interés que para el mes de Mayo se situaba en 2.5% EA. Lo anterior es una oportunidad para MAGMA que le permitiría acceder a financiación con entidades financieras a un menor costo, en caso que sea requerido.

Consumo: El consumo de los hogares en el año 2019 mantuvo una excelente dinámica y según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020) creció 4.3%, siendo la cifra más alta desde 2014 (5.5%), favorecido por un entorno de tasas de interés bajas, que ha fomentado una expansión importante en la cartera consumo. Por otra parte, el incremento del salario mínimo del 6% para 2019 se sumó a una percepción más positiva por parte de los consumidores con respecto a años anteriores. Para el año 2020 (antes de Covid-19) se espera un incremento en el consumo del 3.8%. Sin embargo, debido al Covid-19 y su impacto en la economía, se espera una reducción en el consumo, especialmente en productos y servicios que no son básicos o de primera necesidad, lo que es una amenaza para MAGMA.

Calificación riesgo-país: Según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020), desde el año 2016 la calificación crediticia de Colombia se había mantenido estable en BBB, en un “Grado medio inferior” según las 3 grandes agencias crediticias: Moody’s, Fitch y Standard & Poors. Para el año 2020 (antes de Covid-19), no se esperaba una revisión de la calificación en el corto plazo, siempre y cuando se cumpliera las expectativas de reducción del déficit fiscal, el cumplimiento de la regla fiscal y el crecimiento económico para que el país mantenga el grado de inversión. Sin embargo, en el mes de Abril de 2020 y debido al Covid-19, las principales calificadoras de riesgo redujeron el grado a BBB-. Lo anterior es una amenaza para el país que puede reducir la inversión extranjera.

Balanza comercial: Según Procolombia (s.f.) Para el año 2019, las exportaciones colombianas crecieron un 4.1%, sin embargo este crecimiento fue menor al 6.8% de 2018, debido a la reducción de los precios del carbón y el petróleo que representa el 40% de las exportaciones del país. Respecto al alto nivel de incertidumbre por la guerra comercial entre EEUU y China, Colombia tiene una alta dependencia comercial con EEUU y una baja dependencia comercial con China, donde las exportaciones representan 27.3% y 5.0% respectivamente en el total de la canasta exportadora.

Según Davivienda Corredores comisionista de bolsa (2020) para el año 2020 (antes de Covid-19) se espera un crecimiento de las exportaciones del 6.0%, y respecto a las importaciones, estas mantuvieron una dinámica positiva del 8.8% para el año 2019, principalmente por la compras temporales de combustibles, y maquinaria y equipo. Para el año 2020 (antes de Covid-19) se espera una reducción de las importaciones al 4.7%. Lo anterior es una gran oportunidad para MAGMA para exportar, como se verá posteriormente en el capítulo 6²⁶.

En conclusión, el factor económico a nivel internacional se presenta como una amenaza y un escenario de alta incertidumbre para todas las empresas y personas del país: las principales economías del mundo antes del Covid-19 venían en una contracción económica, con un fortalecimiento del dólar a nivel global, y tres veces superior en el caso de la devaluación del peso colombiano frente a otras monedas. Además, la crisis en los precios internacionales del petróleo afectará a Colombia en 2020 ya que nuestra economía y presupuesto estatal dependen principalmente de este rubro. El Covid-19 generó una crisis en toda la economía global, cierre de

²⁶ Ver Exportaciones De Muebles Desde Colombia, Pág. 121.

empresas, incremento del desempleo a cifras históricas y caídas en el mercado accionario. Si 88 se puede rescatar algo positivo a este fenómeno son las estimaciones de expertos respecto a que Colombia será la economía de Latinoamérica que se verá menor afectada por la pandemia.

Por otra parte a nivel local el panorama económico es un poco más alentador y presenta varias oportunidades para MAGMA: la economía colombiana ha sido la de mejor desempeño en la región, el sector de la construcción será el de mayor crecimiento de todas las actividades del país que tiene incidencia directa en la venta de muebles, además del inicio de la construcción del Metro de Bogotá que es una gran oportunidad para MAGMA por su experiencia con clientes de transporte masivo.

La tasa de inflación se prevé estable lo que le da a MAGMA un escenario de estabilidad de precios en materias primas, mano de obra y subcontratación de servicios. La tasa de cambio tiene un impacto mixto para MAGMA, es una oportunidad para exportar sus productos, pero una amenaza si se necesita comprar materia prima importada. La tasa de impuestos sería una amenaza en caso que se realice una reforma tributaria que cambie lo estipulado en la Ley de Financiamiento e incremente la tasa de tributación para las empresas. Las bajas tasas de interés son una oportunidad para MAGMA para acceder a financiación con entidades financieras a un menor costo en caso que sea requerido. Finalmente el consumo de los hogares se verá reducido por el Covid-19, especialmente en productos y servicios que no son básicos o de primera necesidad como los de MAGMA.

Factores Sociales

Dentro del factor social es primordial hacer referencia al entorno demográfico, que hace referencia a “el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos” (Kotler, 2017, pág. 72). Por lo tanto, el

entorno demográfico es fundamental pues analiza específicamente a los clientes que conforman el mercado de las empresas. Las siguientes son las tendencias demográficas más importantes a nivel mundial:

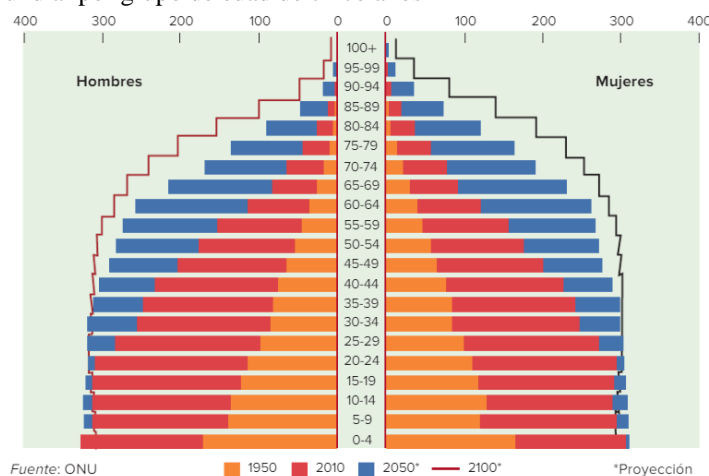
Población Mundial, Tasa De Crecimiento Y Diversificación

Según Hartley & Kerin (2018), las estimaciones más recientes indican que en la actualidad hay 7.3 millones de personas en el mundo, y es probable que la población crezca a 9.6 millones para 2050. Sin embargo las más grandes tasas de crecimiento se concentran principalmente en los países en desarrollo (África, Asia y Latinoamérica), mientras que la proporción de la población mundial de los países desarrollados disminuirá en más de 13 por ciento.

Cambio De La Estructura De La Población A Nivel Mundial

La población mundial se está envejeciendo. Según Hartley & Kerin (2018) se espera que se triplique la cantidad de personas mayores de 65 años para 2050 debido a una mejora de los niveles de ingresos y los estándares de vida mundiales que aumentan la expectativa de vida. En la Figura 29 se presenta el comparativo entre la población mundial por género y rangos de edad de 5 años, donde se observa en ensanchamiento de las pirámides de 2010 (rojo) respecto a 1950 (amarillo), y el pronóstico de población a 2050 (azul).

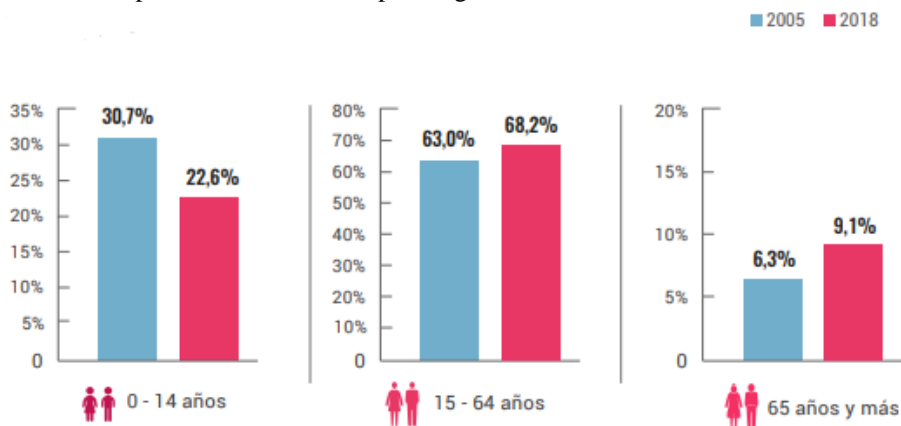
Figura 29: Población mundial por grupo de edad de cinco años



Nota. Adaptado de (Kotler, 2017, pág. 70)

En el caso de Colombia, de acuerdo al último censo del año 2018, la población sigue la tendencia de envejecimiento pasando del 6.3% en 2005 al 9,1% en 2018, y también una reducción de la población de niños pasando del 30,7% en 2005 al 22.6% en 2018, en la Figura 30 se observa este comportamiento.

Figura 30: Distribución de la población colombiana por rango de edad



Nota. Adaptado de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018)

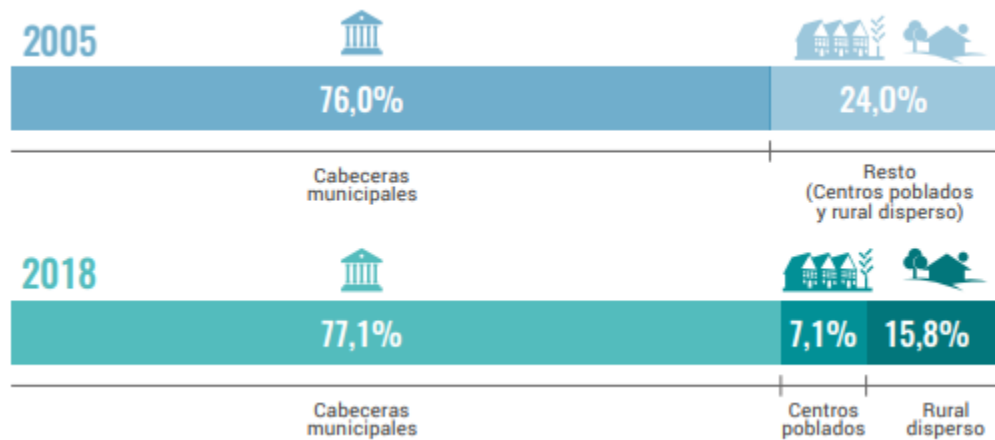
Se encuentra un importante cambio en la estructura de la población, en la que las familias son cada vez más pequeñas, tienen menos hijos y más mascotas: según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2018) en el censo de 2005 los hogares unipersonales representaban 11% y en 2018 se ubican en 18%, los hogares de más de 5 personas

representaban el 33.2% en 2005 frente al 16,8% en 2018. Por otra parte, en 2018 el 43% de los⁹¹ hogares en el país tenían mascotas. La anterior tendencia debe ser tenida en cuenta para las estrategias de MAGMA, para diseñar muebles que se ajusten a los cambios de la estructura de la población.

Desplazamientos Geográficos De La Población

Se presentan desplazamientos de la población respecto a su lugar de residencia y a las modalidades de trabajo. Las personas del campo migran hacia las grandes ciudades, y en cambio las personas de las grandes ciudades migran hacia las ciudades pequeñas y áreas suburbanas. En la Figura 31 se observa este comportamiento.

Figura 31: Distribución de la población colombiana por ubicación



Nota. Adaptado de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018)

También se está generando un rápido crecimiento en el número de personas que trabajan a distancia. “Dicha tendencia, a la vez, ha creado un auge del mercado SOHO (*small office/home office*) de pequeña oficina y oficina en casa” (Hartley & Kerin, 2018, pág. 134). Las anteriores tendencias deben ser tenidas en cuenta para las estrategias de MAGMA, para responder a las necesidades de esta población.

Protesta Social

En el año 2019 se registró un movimiento sin precedentes de protesta a nivel nacional 92 de distintos sectores frente al inconformismo con las políticas implementadas por el gobierno. Esto generó grandes problemas de movilidad, saqueos y vandalismo, toques de queda y cierre de empresas en los días de paro. Aunque el Covid-19 puso en pausa las movilizaciones, sigue existiendo el riesgo que se generen nuevas jornadas de manifestaciones sociales una vez superada la pandemia. Lo anterior es una amenaza para MAGMA respecto a demoras en la realización de proyectos por dificultades de movilización o cierres de la empresa por razones de fuerza mayor.

En conclusión, el factor social se presenta con grandes cambios de tendencias que si son entendidas y convertidas en estrategias serán oportunidades para MAGMA. Dentro de los principales cambios se destacan: el crecimiento de la población en países de Latinoamérica frente a la reducción de la población en países desarrollados. Además del envejecimiento de la población, la reducción del tamaño de las familias, reducción del número de hijos e incremento del número de mascotas en los hogares colombianos. Por otra parte, los desplazamientos de la población rural hacia las grandes ciudades, y de la población de las grandes ciudades a áreas suburbanas. Una amenaza para MAGMA podría darse respecto a los movimientos de protesta social presentados en 2019, y que podrían regresar una vez se supere la pandemia del Covid-19, que afectaría la realización de proyectos por casos de fuerza mayor.

Factores Tecnológicos

De acuerdo con Santos, Brittes, & Ayala (2018), la Industria 4.0 hace referencia a la cuarta etapa de la evolución tecnológica de la humanidad, pasando desde la revolución industrial de la máquina de vapor (1.0), producción en masa (2.0), computadores y automatización (3.0), e inteligencia artificial (4.0). En esta cuarta etapa, los procesos de manufactura se integran a las

tecnologías de información y comunicación (TICs), incrementando el desempeño de las industrias.

Adicionalmente, Santos, Brittes, & Ayala (2018) indican que una de las tecnologías de la industria 4.0 es el diseño y manufactura asistida por computador, que permite desarrollar proyectos, planes de producción y manufactura basados en sistemas computarizados. Además, otra de las tecnologías de la industria 4.0 es la manufactura aditiva, los prototipos rápidos y la impresión 3D, que permiten transformar modelos digitales 3D a productos físicos.

Según Elgammal, Papazoglou, Krämer, & Constantinescu (2017), estas nuevas tecnologías de impresión 3D y diseño computarizado, permitirán a las empresas evolucionar de la producción en masa, a la personalización en masa, es decir, el cambio de producción de grandes cantidades de productos estándar en el que el cliente no puede influir o personalizar a su gusto, versus a la producción de productos individualizados a los gustos y requerimientos de cada cliente, pero manteniendo las ventajas de la producción en masa.

En conclusión, el factor tecnológico es una gran oportunidad para MAGMA en la medida que identifique, adquiera e incorpore en sus procesos la industria 4.0. Actualmente la presentación de propuestas o proyectos a los clientes potenciales de MAGMA se realiza a través de un *render*²⁷ en computador, pero que con una impresora 3D permitiría generar un prototipo físico y funcional a escala. Otra posibilidad es que los clientes utilicen programas de diseño computarizado en los que ellos mismos diseñen los muebles que desean, para que luego sean validados y perfeccionados por MAGMA.

Factores Ambientales

²⁷ Término del idioma Inglés usado en diseño para referirse al proceso de generar una imagen foto realista desde un modelo en tres dimensiones.

El análisis de este factor tuvo en cuenta las políticas medioambientales a nivel nacional⁹⁴ e internacional, que influyen en el sector de muebles.

De acuerdo con las Naciones Unidas (2016), en el año 2016 los dirigentes del mundo se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York y aprobaron “La Agenda de Desarrollo 2030”, la cual incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos objetivos tienen alcance mundial, y cada país fija sus propias metas y define la forma de incorporarlos en sus políticas nacionales. El objetivo número 12 corresponde a la “Producción y consumo responsable”, que busca proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial, a través de la producción y el consumo sostenible, haciendo mejor uso de los recursos y reduciendo el impacto en el medio ambiente. En la Figura 32 se plasman las soluciones propuestas para estos objetivos.

Figura 32: Soluciones para la producción y consumo sostenible



Nota. Adaptado de (Naciones Unidas, 2016).

A nivel local, la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría Distrital de Ambiente, desarrolló la “Política Pública Distrital de Producción y Consumo Sostenible”, documentada en el decreto 482 de 2003. Esta política tiene como principio la integralidad y articulación tanto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, como con las demás políticas regionales y nacionales en materia de producción sostenible. La política distrital tiene como objetivo “prevenir y minimizar los riesgos para la salud humana y el medio ambiente, generados por los procesos productivos dentro del Distrito Capital, además de optimizar el uso de los recursos naturales dentro de los diferentes procesos del sector empresarial de la ciudad” (Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., 2003). Al analizar en detalle la política, se encuentra una oportunidad para MAGMA a través de una estrategia de “Promoción de producción más limpia”, enfocada al sector manufacturero con especial énfasis en las MiPymes, con programas de transferencia del conocimiento técnico y ambiental, mejores prácticas y transferencia de tecnología sostenible.

Por otra parte, la actividad económica de fabricación de muebles tiene efectos secundarios medioambientales, principalmente en la obtención de la madera que es su principal materia prima. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – MADS (2016), Colombia tuvo una deforestación de 140.356 hectáreas de bosque natural en el año 2015, que corresponde a un incremento de la deforestación del 14% respecto al año anterior. Por esta razón, el Ministerio estableció el “Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia” (PIMLC), como una iniciativa que reúne el esfuerzo de la empresa privada y el sector público para asegurar que la madera extraída, transportada, transformada, comercializada y utilizada en el país provenga exclusivamente de fuentes legales.

Responsable de Madera en Colombia”, como un instrumento para implementar el PIMLC en las diferentes partes interesadas en la cadena de suministro de madera en Colombia. La guía establece mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable de madera en Colombia que se describen en la Tabla 11.

Tabla 11

Mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable de madera en Colombia

<p>Sello Ambiental Colombiano (SAC): Es una etiqueta ambiental otorgada por un "organismo de certificación" que se obtiene de forma voluntaria, para aquellos bienes o servicios que cumplen con ciertos requisitos ambientales, según la categoría a la que pertenezcan.</p>	
<p>Forest Stewardship Council (FSC): Es una etiqueta ambiental que garantiza que los productos forestales tienen su origen en bosques bien manejados y que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos. Con esta certificación es posible acceder a mercados internacionales en los que este sello es bastante apreciado por los consumidores.</p>	
<p>Catálogo Nacional de Productores Legales de Colombia: En la URL https://www.elijamaderalegal.com/oferta-de-empresas/ se pueden identificar a las empresas privadas o comunitarias que ofrecen productos forestales legales.</p>	

Nota. Elaboración propia con información de (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - MADS, 2016).

Los anteriores mecanismos pueden ser incorporados al proceso productivo de MAGMA, no solo para cumplir con las normas medioambientales, sino para obtener ventajas competitivas que pueden agregar valor a sus clientes en el proceso de compra.

Por otra parte, también existe el compromiso de los productores en la industria manufacturera de muebles de madera para desarrollar y utilizar nuevas materias primas a partir de materiales reciclados. De acuerdo con Portafolio (2016), el 8 de marzo de 2016 el Presidente Juan Manuel Santos inauguró en Tocancipá la planta “Primadera” del Grupo Sanford, la más grande del país y pionera en el uso de madera reciclada para producción de madera aglomerada, contribuyendo a la preservación del medio ambiente.

En conclusión, el factor ambiental presenta grandes oportunidades para MAGMA, las normas a nivel mundial y local respecto a la protección del medio ambiente han creado en las empresas y en sus clientes una cultura de producción y consumo responsable. Al estar ubicada MAGMA en la ciudad de Bogotá, puede aprovechar las estrategias definidas en la Política Pública Distrital de Producción y Consumo Sostenible, para participar en programas de transferencia del conocimiento técnico y ambiental, mejores prácticas y transferencia de tecnología sostenible.

Así mismo, una gran oportunidad para la propuesta de valor de MAGMA sería establecer alguno de los mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable, para demostrar el cumplimiento de requisitos medioambientales, el uso de materias primas y proveedores ambientalmente responsables, requisito indispensable si se abre la posibilidad de exportar sus productos a mercados internacionales.

Factores Legales

El Presidente Duque promovió la Ley 1834 de 2017 conocida como “Ley Naranja”, en 98 la cual se crea una política integral de economía creativa, el establecimiento de nuevas fuentes de financiación y el fortalecimiento de las capacidades para los emprendimientos y empresas de este sector. Esta ley es una oportunidad para MAGMA ya que en la economía naranja se incluyó al diseño industrial y arquitectura, clasificados en la categoría 3: creaciones funcionales, nuevos medios y software de contenidos. “Son las actividades que tradicionalmente no hacen parte de la cultura, pero definen su relación con el consumidor a partir de su valor simbólico en lugar de su valor de uso” (Ministerio de Cultura, 2018). Esta ley otorga incentivos fiscales y de protección de derechos de autor.

Por otra parte, el gobierno colombiano presentó la “Ley de Crecimiento” (Ley 2010 de 2019), que contemplaba la reducción del impuesto de renta a las empresas, y la eliminación del impuesto al consumo de bienes inmuebles. Sin embargo, la ley fue declarada inexecutable por la Corte Constitucional al cierre del año 2020. Lo anterior sería una amenaza para MAGMA en caso que deba pagar tributos a una tasa mayor a la inicialmente proyectada.

Finalmente, en Colombia la entidad encargada de otorgar patentes de invención, modelos de utilidad y/o diseños industriales es la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Además, la Ley 463 de 1998 aprueba el “Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT)” de patentes y registro de diseños. Sin embargo, tal como lo describe la Universidad Nacional (2011), en Colombia tanto la legislación como el trámite frustran el proceso de obtención de una patente: el proceso puede tomar 4 años, se debe tener la asesoría legal de un Abogado en Propiedad Intelectual, y se debe contratar el servicio de un Ingeniero para diligenciar los formatos de la Superintendencia. Esto se evidencia en las cifras de la SIC (2017), donde Colombia solo tuvo 5 solicitudes de patentes por millón de habitantes para el año 2017. Lo

anterior es una gran amenaza para MAGMA, ya que la dificultad de obtención, el tiempo de espera y los posteriores costos de registro y mantenimiento de la patente la hace vulnerable a que sus diseños y productos sean fácilmente copiados por la competencia, o en el caso de proyectos para empresas, cuando se realiza la presentación de los diseños y prototipos, el cliente no acepte la propuesta de MAGMA pero los diseños sean copiados y se pida a otro proveedor que los fabrique, lo que ya ha ocurrido.

En conclusión, el factor legal presenta resultados mixtos para MAGMA: por un lado la ley naranja presenta una oportunidad respecto a nuevas fuentes de financiación, fortalecimiento de las capacidades para los emprendimientos, incentivos fiscales y de protección de derechos de autor.

Por otra parte, el revés que tuvo la Ley de Crecimiento en la Corte Constitucional presenta una amenaza en caso que las empresas deban pagar tributos a una tasa mayor a la inicialmente proyectada, sin contar con una nueva reforma tributaria.

La mayor amenaza se presenta en la dificultad del proceso de obtención de una patente de diseño o invención, por los costos asociados, los largos tiempos de respuesta y dificultad de trámites, que deja desprotegida a MAGMA a que sus diseños y productos sean fácilmente copiados por competidores o clientes potenciales.

Presentación De Resultados

Sintetizando toda la información anteriormente recolectada del macroentorno, se consolida en la Tabla 12 la matriz estratégica de factores externos (MEFE) del macroentorno, donde se describen oportunidades y amenazas para MAGMA.

Tabla 12
Impacto y clasificación de factores externos para MAGMA

Aspecto analizado	Factor	Impacto	Clasificación	Descripción
Político	Conflictos entre las principales potencias mundiales	Bajo	Amenaza	Inestabilidad económica y mayor volatilidad de los mercados a nivel mundial
	Crisis internacional de los precios del petróleo	Medio	Amenaza	Contracción de la economía colombiana y déficit fiscal
	Política de reducción de tasas de interés	Alto	Oportunidad	Acceder a financiación con entidades financieras a un menor costo
	Resurgimiento del conflicto armado	Bajo	Amenaza	Incremento del riesgo país y disminución de la inversión extranjera
	Posibles reformas políticas y económicas	Medio	Amenaza	Incremento de tasas de impuestos a empresas
	Cambio del tipo de gobierno en 2022	Medio	Amenaza	Políticas sociales que afecten la inversión y las empresas
Económico	Contracción económica del PIB por Covid-19	Alto	Amenaza	Cierre de empresas, incremento del desempleo
	Devaluación del peso colombiano	Medio	Amenaza	Mayores precios de importación de materias primas.
	Devaluación del peso colombiano	Alto	Oportunidad	Mayores ingresos por exportaciones, y mayores precios de muebles importados de competidores que les resta competitividad
	Desempeño de la economía colombiana	Medio	Oportunidad	Seguridad y menor impacto por Covid-19
	Crecimiento del sector de la construcción	Alto	Oportunidad	Incidencia directa en la venta de muebles
	Construcción del Metro de Bogotá	Medio	Oportunidad	Experiencia de MAGMA con clientes de transporte masivo
	Tasa de inflación estable	Medio	Oportunidad	Estabilidad de precios en materias primas, mano de obra y subcontratación de servicios
	Incremento en tasa de impuestos	Medio	Amenaza	Menores utilidades por incremento de los impuestos
Social	Reducción del consumo de los hogares	Alto	Amenaza	Austeridad en productos y servicios que no son básicos o de primera necesidad como los de MAGMA
	Crecimiento de la población en países de Latinoamérica	Medio	Oportunidad	Crecimiento del mercado
	Cambio de estructura de los hogares	Alto	Oportunidad	Nuevas oportunidades de negocio como las mascotas
	Desplazamientos de la población rural hacia las grandes ciudades, y de la población de las grandes ciudades a áreas suburbanas	Alto	Oportunidad	Crecimiento del mercado inmobiliario en ciudades y periferia, que demanda muebles para hogares y oficinas

Aspecto analizado	Factor	Impacto	Clasificación	Descripción
	Movimientos de protesta social	Medio	Amenaza	Cierres temporales y aplazamiento de proyectos por fuerza mayor
Tecnológico	Adquisición e incorporación de la industria 4.0.	Medio	Oportunidad	Impresión 3D de prototipos físicos y funcionales en la presentación de propuestas
	Diseño computarizado por parte de los clientes	Alto	Oportunidad	Co-creación y mayor involucramiento del cliente en el diseño de los muebles
Ambiental	Política local de producción y consumo sostenible	Medio	Oportunidad	Participación en programas de transferencia del conocimiento técnico y ambiental, mejores prácticas y transferencia de tecnología sostenible
	Mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable	Alto	Oportunidad	Demostrar el cumplimiento de requisitos medioambientales, el uso de materias primas y proveedores ambientalmente responsables
Legal	Ley de economía naranja	Medio	Oportunidad	Nuevas fuentes de financiación, incentivos fiscales y de protección de derechos de autor
	Ley de Crecimiento	Medio	Amenaza	Incremento en los impuestos para empresas
	Ley y trámites de patentes de diseño o invención	Alto	Amenaza	Costos asociados, los largos tiempos de respuesta y vulnerabilidad a que los diseños y productos sean copiados

Nota. Elaboración propia. Los colores utilizados corresponden al impacto la clasificación del factor.

Del anterior análisis de factores externos se destacan los siguientes como los de mayor impacto, que permitirán construir la matriz DOFA para crear las estrategias para MAGMA:

Oportunidades: Política de reducción de tasas de interés, devaluación del peso colombiano, crecimiento del sector de la construcción, construcción del metro de Bogotá, cambio de estructura de los hogares, desplazamientos de la población rural hacia las grandes ciudades y de la población de las grandes ciudades a áreas suburbanas, diseño computarizado por parte de los clientes y mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable.

Amenazas: Contracción económica del PIB por Covid-19, Reducción del consumo de los hogares, legislación y trámites de patentes de diseño o invención.

Este capítulo responde al objetivo específico de examinar el microentorno de MAGMA Ideas S.A.S respecto a sus competidores, clientes, proveedores y factores del sector de muebles, para identificar factores externos próximos que la puedan impactar en términos de oportunidades y amenazas.

Para comprender microentorno de MAGMA se analizaron las características de los competidores, clientes y proveedores, y se complementaron con un análisis cuantitativo del estado actual del sector de diseño y muebles en Colombia. Luego a partir de esta información, se presenta como resultado de este capítulo una tabla con las oportunidades y amenazas del sector que pueden impactar a MAGMA. En la Figura 33 se presenta un esquema con los apartados cubiertos en este análisis.

Figura 33: Esquema del análisis del microentorno



Nota. Elaboración propia

Competidores

Para realizar el siguiente análisis se utilizó el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, específicamente el análisis de la intensidad de la competencia actual, la entrada de nuevos competidores y posibles productos sustitutos, para así establecer el posicionamiento actual de MAGMA y formular estrategias para competir en el mercado.

La intensidad de la competencia se refiere al estudio de la competencia actual en el sector en el que la organización se desempeña, la diferenciación, el posicionamiento y estrategias. Se presenta a continuación el análisis de los competidores actuales para MAGMA.

Características de los competidores: Según Rubio et al (2018), para el año 2018 existían alrededor de 4.781 empresas fabricantes de muebles en Colombia, que presentan las siguientes características:

- El sector está conformado en su mayoría por **pequeñas carpinterías artesanales**, con bajos niveles de inversión en tecnología, poca variedad en diseño y calidad intermedia de acabados. Generalmente contratan mano de obra no calificada, con bajos salarios y baja productividad, cuentan con inventarios limitados de productos terminados y altos tiempos de producción y entrega.
- Los **almacenes intermedios** poseen tanto la infraestructura de producción como locales de exhibición y venta, ofrecen muebles a precios competitivos pero diferenciación de diseño o de marca, a menos que el cliente solicite algún nivel mínimo de personalización en cuanto a dimensiones, colores, materiales o texturas.
- En el último grupo se encuentran los **grandes almacenes**, que tienen una mezcla de producción propia, subcontratación a otros fabricantes e importaciones. Sus productos se venden de manera masificada con alguna variedad mínima de características en colores o telas, es decir, no hay opción de personalización de acuerdo a la necesidad o preferencias específicas del cliente. Además, estos almacenes son la minoría en el sector: “son muy pocos los que gozan de este estatus como por ejemplo Jamar, Tugo, Muebles y

Accesorios, Modular y Socoda entre otros” (Rubio, Ospina, Olaya, & Fonseca, 2018, 104 pág. 16).

Del anterior análisis se encuentra la diferenciación y posicionamiento de los competidores respecto a nivel de tecnificación, manejo de inventarios, nivel de personalización de los muebles y propuesta de valor. Las características de los competidores se encuentran resumidas en la Figura 34.

Figura 34: Características del mercado de muebles en Colombia



Nota. Elaboración propia con información de (Rubio, Ospina, Olaya, & Fonseca, 2018)

Principales competidores: A pesar de que los grandes almacenes son la minoría en densidad empresarial en el sector, es el grupo del se encuentra la mayor información disponible. La revista el mueble y la madera - M&M (2018), realiza el *ranking* de las principales empresas de la industria del mueble en Colombia, y de este ranking se puede analizar el crecimiento en ventas de las tres primeras empresas del sector en el último año así: Madecentro con un incremento del 21.67%, Challenger con un incremento del 11.37% y Jamar con un incremento del 5.95%. Por otra parte, es importante resaltar que en el ranking se encuentran empresas que

tienen objetos sociales complementarios a los muebles como son: fabricación de

electrodomésticos (Challenger), productos plásticos distintos a muebles (Rimax), colchones (Spring, Comodísimo) y materias primas como espumas. En la Tabla 13 se presenta un extracto de las principales 20 empresas del sector de muebles²⁸.

Tabla 13
Principales empresas del sector de muebles

N°	Empresa	2015	2016	2017
1	Madecentro	280.178	334.053	406.471
2	Challenger SAS	266.251	291.358	324.497
3	M.L.S.A. Muebles Jamar	300.689	275.809	292.233
4	Tablemac MDF S.A.S	124.635	172.926	189.979
5	Plásticos Rimax SAS	144.816	159.345	171.876
6	Industrias Spring	91.052	111.09	113.416
7	Tugo SAS	85.9	95.249	104.673
8	Espumas Plásticas SA Colchones Comodísimos	75.848	80.385	86.99
9	Espumados S.A.	74.148	73.631	73.104
10	Espumas Santafé	70.811	74.44	71.582
11	Masisa Colombia	76.906	80.879	68.558
12	Espumados del Litoral	60.107	66.011	68.668
13	C.I.RTA Design	34.059	44.413	59.985
14	Dist-Plex - Moduart SA	57.817	56.672	58.844
15	Socoda S.A.	54.198	52.905	56.73
16	Espumas del Valle	49.103	51.821	55.672
17	Pentagrama SAS	40.891	44.39	49.571
18	Espumas Medellín	35.406	42.73	49.43
19	Trimco S.A.	50.697	47.667	47.774
20	Americana de Colchones	43.468	45.138	47.431

Nota. Ventas anuales en millones de pesos. Elaboración propia con información de (Revista el mueble y la madera - M&M, 2018)

Distribución geográfica de los competidores: Respecto a la distribución de los competidores por departamento, en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, se encuentra que en el año 2018, Bogotá representó el 47% de los fabricantes de Muebles, seguido por Antioquia con 21% y Valle

²⁸ El detalle completo del ranking se encuentra en el Anexo E: Principales Empresas Del Sector De Muebles En Colombia, Pág. 193.

del Cauca con 11%. En la Tabla 14 se presenta el detalle de competidores por ubicación geográfica. 106

Tabla 14
Establecimientos del sector de muebles por departamento

Departamento	Establecimientos 2018	%
Antioquia	64	21%
Atlántico	9	3%
Bogotá	140	47%
Caldas	5	2%
Cundinamarca	26	9%
Quindío	6	2%
Risaralda	6	2%
Santander	6	2%
Tolima	3	1%
Valle	34	11%
Total	299	100%

Nota. Elaboración propia con datos del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2019)

De lo anterior se concluye que los principales fabricantes de muebles se encuentran ubicados en grandes capitales departamentales, con una concentración de competidores en Bogotá con el 47%, lo cual puede ser una amenaza para MAGMA por saturación del mercado en el que se encuentra ubicada geográficamente.

Alianzas entre competidores: Por otra parte, en la búsqueda de información de competidores fue identificado un *cluster*²⁹ de 10 diseñadores colombianos que con el apoyo de Procolombia, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC- y la Cámara de Comercio de Bogotá, desarrollaron en 2018 una plataforma web denominada *Design Room*, para posicionar al país como líder en diseño de muebles y decoración, también para presentar ante el mundo nuevos talentos y tendencias de muebles, y promocionar sus

²⁹ Término del inglés que se refiere a un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

productos al mercado internacional a través de una experiencia de galería virtual en 360° (Procolombia, 2018).

Amenaza De Nuevos Competidores

Según Ospina (2018), el mercado nacional y regional de muebles estará afectado por la próxima llegada de la multinacional sueca IKEA, el fabricante de muebles más grande del mundo que entrará a Colombia en 2020 a través de una franquicia con el Grupo Sodimac, propietario de Falabella, Homecenter y Constructor. “Realizarán una inversión de US \$600 millones para abrir 9 tiendas en Colombia, Chile, México y Perú. En la actualidad IKEA cuenta con 400 tiendas en más de 50 países” (López, 2019). De lo anterior se identifica una amenaza para todos los fabricantes y comercializadores de muebles en el país, especialmente para las grandes superficies como se observa en la Figura 35.

Figura 35: Entrada de IKEA al mercado de muebles en Colombia



Nota. Adaptado de Diario La República (López, 2019)

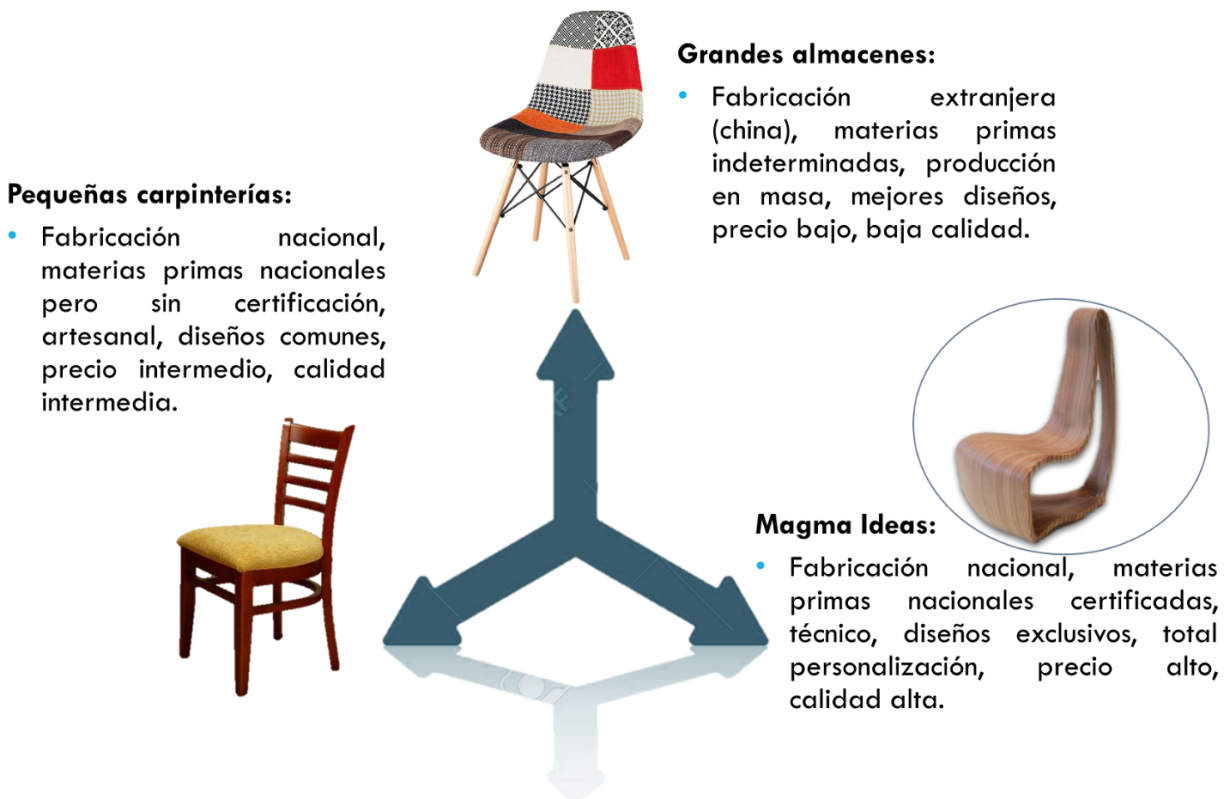
Sin embargo, el impacto de esta amenaza para MAGMA será baja ya que la propuesta¹⁰⁸ de valor de IKEA es ofrecer muebles de diseño masivo a bajos costos y listos para armar, que es distinta a la propuesta de valor de MAGMA de muebles personalizados con acabados y materiales de alta calidad.

Lo anterior concuerda con lo descrito por Ospina (2018) quien indica que frente a la amenaza en el sector de muebles por el posible ingreso de la multinacional sueca IKEA, esta última tiene como estrategia ofrecer muebles de bajos precios bajos y alta calidad, dirigidos a un segmento de consumidores jóvenes de clase media, por lo cual recomienda que las Pymes deben enfrentar esta amenaza con mejoras en la calidad e innovación de sus muebles.

Amenaza De Productos O Servicios Substitutos

Los muebles no tienen productos sustitutos que cumplan la misma función, ni un producto similar. Como tal si existen diferencias entre los muebles respecto a características como materiales, procesos de fabricación y diseño. Y justo esta diferenciación es la que permite crear segmentos en el mercado.

En la Figura 36 se presenta a manera de resumen las características diferenciales del sector, incluyendo la de MAGMA que servirá de base para formular su propuesta de valor y estrategia de competitividad.



Nota. Elaboración propia.

En conclusión, el sector de diseño y fabricación de muebles en Colombia existe una amplia oferta de cerca de 5.000 empresas que se pueden clasificar en pequeñas carpinterías, almacenes intermedios y grandes superficies, con diferencias respecto a nivel de tecnificación, manejo de inventarios, pero con similitudes como mínimos niveles de personalización de los muebles y propuestas de valor sin diferenciación. Esto presenta una gran oportunidad de negocio para MAGMA, ya que como veremos en el siguiente apartado de características de los clientes, los consumidores tienen necesidades y requerimientos distintos a lo que está ofreciendo el mercado y no están siendo satisfechas: la base de la demanda tradicional seguirá siendo atendida por grandes superficies con producción en masa de diseños estándar y de diferentes calidades, pero la creciente demanda por muebles que se diferencien de los tradicionales en los diseños, los materiales y alta calidad serán atendidos por nuevos oferentes.

Por otra parte, los principales fabricantes de muebles se encuentran ubicados en grandes capitales departamentales, con una concentración de competidores en Bogotá del 47%, esto es una amenaza para MAGMA por la saturación del mercado en el que se encuentra ubicada geográficamente. 110

La agrupación con otros competidores a través de alianzas para promocionar sus productos al mercado internacional es una oportunidad de negocio para MAGMA, que va en línea con la oportunidad de exportaciones de muebles revisada en el apartado anterior de panorama del sector.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, MAGMA tendrá un bajo impacto por la entrada a Colombia de IKEA, debido a la diferencia en las propuestas de valor: diseño personalizado y alta calidad vs diseño en masa a bajos costos.

Clientes

A continuación se realiza la descripción de los consumidores de muebles en Colombia, respecto a su poder de negociación, requerimientos y necesidades, espacios para los que buscan sus muebles, distribución geográfica y factores que inciden en su decisión de compra, que permitan formular estrategias para MAGMA que agreguen valor a este grupo de interés – *stakeholder*.

Poder De Negociación De Los Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, ya sean personas o empresas, lo cual les permite tener gran poder sobre la fijación de precios, considerando también el bajo costo de cambio de proveedor que tienen los clientes y la cantidad de industrias que ofrecen los mismos productos, lo cual es una desventaja para MAGMA. En el caso de las empresas, el precio ya se encuentra limitado bien sea por el monto de la licitación o por el presupuesto aprobado.

En la entrevista realizada por el periódico El Tiempo a distintos empresarios del sector de muebles en Colombia, estos indican que el sector en general ha tenido que reinventarse para satisfacer las nuevas necesidades y expectativas de sus clientes, como ofrecer diseños exclusivos, a precios justos, en línea con las tendencias globales y con mejores acabados. También indican que los clientes buscan atención personalizada pero no necesariamente en un almacén (Lopez, 2018).

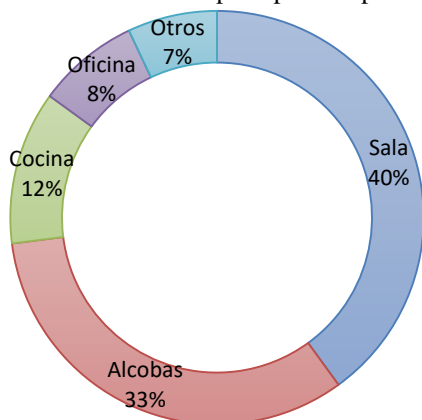
Por otra parte, el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA a través de su Observatorio de Muebles, publicó en 2015 su primer estudio sobre tendencias de muebles en Colombia, en el que nombra la importancia de muebles prácticos, sencillos y de fácil acomodación, donde el uso del espacio se convierte en una prioridad, ya que la mayoría de los muebles no son usados de otras maneras distintas a la que fueron diseñados. Adicionalmente, identificaron un importante crecimiento de la demanda de muebles para mascotas, que a la vez sean funcionales, estéticos con los espacios, y fabricados con materiales y protecciones para asegurar larga duración y protección a los animales (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Centro Tecnológico del Mobiliario, 2015). Lo anterior es una línea de negocio que se puede explotar en MAGMA teniendo en cuenta el importante crecimiento de mascotas en los hogares colombianos.

Según Procolombia, la generación de los *Millennials* se ha convertido en el grupo de consumo más importante del mercado y actualmente representan el 37% del mercado de muebles, y buscan productos personalizados y diferenciadores en sitios online y redes sociales (Procolombia, 2019).

Espacios En El Hogar Para Los Muebles

La industria también se está adaptando a los cambios sociales y de las nuevas generaciones, que exigen espacios con mobiliarios innovadores para cada uno de sus requerimientos. Según Procolombia, la distribución de ventas de muebles en Colombia se encuentra concentrada en muebles para sala y para alcobas con un 77% (Procolombia, 2019). En la Figura 37 se observa el detalle de ventas por tipo de muebles.

Figura 37: Distribución de venta de muebles en Colombia por tipo de espacio



Nota. Elaboración propia con información de (Procolombia, 2019).

Lo anterior también se ve reflejado en el estudio del SENA, respecto a los cambios en tipos de muebles respecto a los de anteriores generaciones:

Al analizar la constante de la muestra se observó como el comedor comienza a perder su valor como un sitio donde se consume alimentos y poder socializar con los familiares o amigos con el cambio de los tiempos salen nuevas tendencias de apoyo, de ahí salen los comedores portátiles que son transportados al dormitorio u otro lugar diferente al comedor, y también destinados para otras actividades como ver televisión, cocinar, escuchar música, conversar o leer un libro o documento (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Centro Tecnológico del Mobiliario, 2015).

De lo anterior se identifica un cambio en las necesidades y uso de los muebles dentro del hogar en Colombia, y la necesidad de nuevos artículos que cumplan funciones múltiples.

Respecto a los materiales y diseños que buscan los clientes, los empresarios entrevistados por el periódico El Tiempo afirman que los consumidores “desean productos que utilicen materiales y diseños ecológicos, que agreguen un toque del contexto o cultura local para mostrar su origen, que agreguen valor emocional o haga que los consumidores sean parte de una experiencia” (Lopez, 2018). De lo anterior podemos concluir que los clientes ahora buscan muebles hechos con materiales amigables con el medio ambiente, pero que sean llamativos, que ofrezcan confort y eficiencia, y que estén a la vanguardia de la moda de diseños.

En el estudio del SENA hay otro hallazgo importante: “los jóvenes adquieren muebles con materiales poco tradicionales, combinando los colores de una forma muy fuera de lo original así perdiendo los famosos paradigmas” (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Centro Tecnológico del Mobiliario, 2015). Lo anterior describe una evolución no solo en el uso de materiales y diseños, sino en la manera de pensar de los clientes, que están dispuestos que sus muebles contengan texturas, materiales, medidas y colores diferentes a lo tradicional, además de una nueva tendencia en la que los usuarios tienden a personalizar ellos mismos sus muebles.

Lo anterior también se relaciona con el estudio de Rubio et al (2018), donde indican que hay una incongruencia entre la oferta y la demanda, ya que el sector muestra un estancamiento respecto al diseño, al uso de diferentes materiales y la forma de vender sus productos, por lo que los consumidores encuentran una reducida oferta de servicios y productos diferenciadores (2018). Lo anterior sigue la misma línea expuesta en el apartado anterior de la oferta, donde los consumidores al no encontrar muebles que satisfagan sus necesidades, buscan nuevas alternativas en productos importados masificados, con un mayor nivel de diseño, a bajos costos pero con materias primas y acabados de baja calidad.

Respecto a la ubicación geográfica de los consumidores, en la encuesta anual manufacturera (EAM) realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, se encontró que para el año 2018 Bogotá representó el 31% de las ventas, seguido por Valle del Cauca con 26%, Antioquia con 18% y Cundinamarca (sin Bogotá) con el 12%. El detalle por departamento se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15
Ventas totales del sector de muebles por departamento

Departamento	Ventas totales 2018	%
Antioquia	\$344,028,221	18%
Atlántico	\$141,081,436	7%
Bogotá	\$596,173,086	31%
Caldas	\$5,513,043	0%
Cundinamarca	\$236,536,079	12%
Quindío	\$49,787,568	3%
Risaralda	\$16,730,606	1%
Santander	\$13,286,193	1%
Tolima	\$3,189,446	0%
Valle	\$511,465,011	26%
Otros departamentos	\$18,829,576	1%
Total	\$1,936,620,265	100%

Nota. Elaboración propia con datos del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2019)

Del anterior resultado se concluye que las ventas de muebles en el país no se encuentran concentradas sino distribuidas equitativamente entre regiones. De hecho, se encuentra casi un mismo nivel de ventas en Bogotá que en el Valle del Cauca, lo que es una oportunidad de negocio interesante para MAGMA si recordamos que la competencia si se encuentra concentrada en la capital del país, pero no así las ventas.

Factores De Decisión De Compra De Los Clientes

La investigación de mercado realizada en el año 2018 por Rubio et al (2018) fue utilizada como fuente de información secundaria pertinente para esta consultoría, ya que en ella se aplicó

una encuesta para determinar los gustos y preferencias de las personas al elegir muebles para 115 su hogar. En la Figura 38 se describe la ficha técnica de la encuesta.

Figura 38: Ficha técnica investigación de mercado



Nota. Elaboración propia con información de (Rubio, Ospina, Olaya, & Fonseca, 2018, págs. 43-50).

El objetivo de esta investigación fue identificar los factores que afectan la toma de decisiones en el momento de adquirir un mueble. En la Tabla 16 se encuentran los resultados de la investigación del mercado, junto al procesamiento, análisis e interpretación propios sobre estos datos.

Tabla 16
Encuesta al mercado objetivo de muebles en la ciudad de Bogotá

Pregunta de la encuesta	Procesamiento, análisis e interpretación										
<p>¿En el momento de elegir un mueble para su hogar, en qué se fija primero?</p> <table border="1"> <tr> <td>Material del cual está hecho</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>El diseño</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>El precio del mueble</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>El color</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Tamaño del mueble</td> <td>5%</td> </tr> </table>	Material del cual está hecho	33%	El diseño	27%	El precio del mueble	20%	El color	15%	Tamaño del mueble	5%	<p>Para esta población objetivo lo que define su toma de decisión está en los materiales como primera medida, el estilo, y por último el precio.</p>
Material del cual está hecho	33%										
El diseño	27%										
El precio del mueble	20%										
El color	15%										
Tamaño del mueble	5%										
<p>¿Considera importante los materiales que componen ese mueble?</p> <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>6%</td> </tr> </table>	Si	94%	No	6%	<p>Nuevamente para casi la totalidad de los entrevistados es prioritario conocer la materia prima del mueble. Sin embargo, solo expertos pueden diferenciar los distintos tipos de materiales (Top: pino, roble, cedro, cerezo; Económico: aglomerado, MDF, contrachapado, palets o estibas).</p>						
Si	94%										
No	6%										
<p>¿Qué importancia le da a la decoración de su hogar?</p> <table border="1"> <tr> <td>Alta</td> <td>73%</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Alta	73%	Media	27%	Baja	0%	<p>La mayoría de los entrevistados le da una alta importancia a la decoración de su hogar, de la cual es parte fundamental los muebles que prestan una doble función: además del uso, pueden ser una pieza de diseño y decoración para el hogar.</p>				
Alta	73%										
Media	27%										
Baja	0%										

Pregunta de la encuesta	Procesamiento, análisis e interpretación										
<p>¿En qué tipo de tiendas suele comprar sus muebles?</p> <table border="1"> <tr> <td>Grandes superficies</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Pequeños almacenes</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Carpinterías</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td>11%</td> </tr> </table>	Grandes superficies	59%	Pequeños almacenes	17%	Carpinterías	13%	Internet	11%	<p>La mayoría de los entrevistados prefieren adquirir sus muebles en grandes superficies. Sin embargo, la oferta de estos almacenes es contradictoria a los drivers de decisión de compra (materiales).</p>		
Grandes superficies	59%										
Pequeños almacenes	17%										
Carpinterías	13%										
Internet	11%										
<p>¿A través de qué medio de información busca el mueble que está necesitando?</p> <table border="1"> <tr> <td>Visita a tiendas</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Páginas de internet</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Revistas de diseño</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Ferias</td> <td>4%</td> </tr> </table>	Visita a tiendas	53%	Páginas de internet	38%	Revistas de diseño	5%	Ferias	4%	<p>La forma más frecuente de consulta y búsqueda de muebles es a través de internet, ya sea páginas web de las tiendas o redes sociales.</p>		
Visita a tiendas	53%										
Páginas de internet	38%										
Revistas de diseño	5%										
Ferias	4%										
<p>¿Si tuviera que elegir el tipo de estilo de mueble que va a comprar, elegiría que fueran clásicos, tradicionales o vanguardistas (modernos)?</p> <table border="1"> <tr> <td>Moderno</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Clásico</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Rústico</td> <td>4%</td> </tr> </table>	Moderno	75%	Clásico	21%	Rústico	4%	<p>La gran mayoría de los entrevistados tiene afinidad por los muebles de estilo vanguardista (moderno) y prefieren adquirirlo a través de visitas en tiendas físicas.</p>				
Moderno	75%										
Clásico	21%										
Rústico	4%										
<p>¿Qué categoría de muebles ha comprado en el último año?</p> <table border="1"> <tr> <td>Sala-Comedor</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>Estudio</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Dormitorio</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Cocina</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Baño</td> <td>2%</td> </tr> </table>	Sala-Comedor	47%	Estudio	27%	Dormitorio	16%	Cocina	8%	Baño	2%	<p>La población entrevistada compra principalmente muebles para su sala comedor y el estudio (primera impresión de las casas).</p>
Sala-Comedor	47%										
Estudio	27%										
Dormitorio	16%										
Cocina	8%										
Baño	2%										
<p>Después de una búsqueda importante del mueble que quiere, al encontrarlo ¿pagaría su valor, aunque inicialmente pareciera mayor al pensado?</p> <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13%</td> </tr> </table>	Si	87%	No	13%	<p>La gran mayoría de los entrevistados están dispuestos a pagar un valor superior al presupuestado si encuentra el mueble que han estado buscando (proceso de búsqueda).</p>						
Si	87%										
No	13%										

Nota. Elaboración propia con información de (Rubio, Ospina, Olaya, & Fonseca, 2018, págs. 43-50).

Del anterior análisis se concluye que el consumidor de muebles de estratos altos (4, 5 y 6) en Bogotá tiene una alta afinidad por los muebles de estilo moderno, principalmente muebles para su sala, comedor y el estudio. Realizan un proceso de búsqueda del mueble que desean a través de internet en páginas web de las tiendas, redes sociales o visitas a tiendas. Respecto a las razones para tomar la decisión de compra, el consumidor da prioridad a los materiales de los cuales está compuesto el mueble, luego al diseño o estilo, y por último el precio. Respecto al

precio, una vez el consumidor encuentra un mueble que supla sus necesidades, requerimientos y gustos, está dispuesto a invertir por el mueble independiente del precio. Lo anterior permite identificar que existe un segmento del mercado de altos ingresos, que desea adquirir muebles de diseño vanguardista de acuerdo a sus gustos, requerimientos y necesidades. Sin embargo, deben realizar un exhaustivo proceso de búsqueda entre la oferta disponible, hasta encontrar un mueble que satisfaga lo que estaba buscando en un inicio. Es decir, terminan comprando un mueble en un punto intermedio entre su idea inicial y lo mejor que el mercado puede ofrecer.

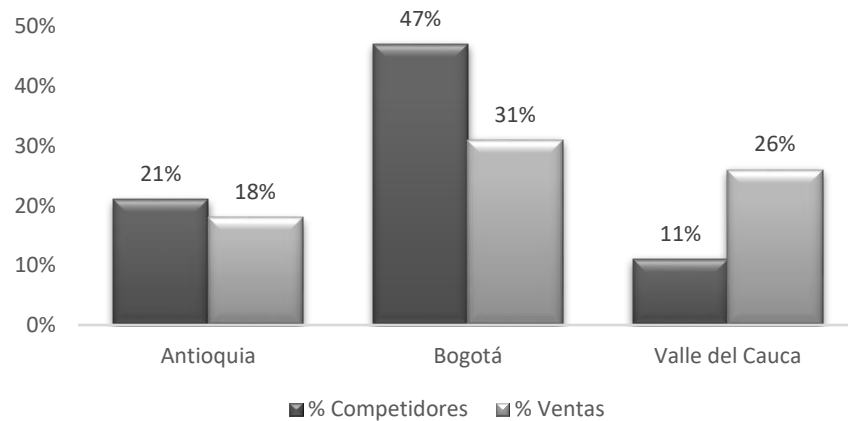
En conclusión, el principal segmento de mercado de muebles en el país son los *Millennials*, que buscan productos personalizados y diferenciadores a través de sitios online y redes sociales. Respecto a los requerimientos y necesidades de los consumidores en general, buscan diseños exclusivos, en línea con las tendencias globales y con mejores acabados. Muebles prácticos, sencillos y de fácil acomodación. Que también incluyan a las mascotas respecto a funcionalidad y materiales de alta durabilidad. Lo anterior es una oportunidad para MAGMA ya que su propuesta de valor actual establece que se diseñan y fabrican los muebles de acuerdo a los gustos, necesidades y requerimientos de personalización de cada cliente.

Sobre los espacios para los que el consumidor busca sus muebles, el 77% se encuentra concentrado en muebles para sala y para alcobas. Sin embargo se presentan importantes cambios sociales y generacionales en el que ya no se usan comedores formales, sino otro tipo de muebles que tengan múltiples funciones. Lo anterior da una guía del tipo de muebles que deben ser diseñados por MAGMA, con el fin de cumplir múltiples propósitos en los espacios de mayores ventas como son sala y alcoba.

Los consumidores buscan muebles fabricados con materiales ecológicos, con diseños a la vanguardia de la moda, incluyendo colores no convencionales con la opción de ser personalizados. Nuevamente es una oportunidad para MAGMA por la alineación con su propuesta de valor actual.

Las ventas de muebles en el país se encuentran distribuidas equitativamente entre las regiones, pero se halló una oportunidad de mercado interesante para MAGMA en el Valle del Cauca (26%) con un nivel similar de ventas al de Bogotá (31%), pero con la ventaja de no tener una concentración tan alta de competidores en el Valle (11%) frente a Bogotá (47%). Esta oportunidad se presenta en la Figura 39.

Figura 39: Distribución oferta y demanda principales ubicaciones



Nota. Elaboración propia con datos del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2019)

Respecto a los factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores, se encontró que el consumidor de muebles de estratos altos (4, 5 y 6) en Bogotá tiene una alta afinidad por los muebles de estilo moderno, principalmente muebles para su sala, comedor y el estudio. Realizan un proceso de búsqueda del mueble que desean a través de internet, redes sociales o visitas a tiendas. En las razones para tomar la decisión de compra da prioridad a los materiales de los cuales está compuesto el mueble, luego al diseño o estilo, y por último el precio. Respecto a este último factor, una vez el consumidor encuentra un mueble que supla sus

necesidades, requerimientos y gustos, está dispuesto a invertir por el mueble independiente del precio. Los anteriores factores serán insumo para la formulación de la estrategia de MAGMA, que permita llegar a los consumidores a través de los canales de información y compra que ellos más utilizan, así mismo que segmentan el grupo de clientes de altos ingresos como el de mayor afinidad a su propuesta de valor. 119

Para cerrar se resalta una incongruencia entre las características de la oferta (diseño en masa, materiales y acabados de baja calidad y mínima personalización) y las necesidades y expectativas de la demanda (diseños exclusivos, total personalización y materiales de alta calidad).

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe gran número de proveedores que ofrecen el mismo tipo de producto o las mismas materias primas. Además, el costo de cambio de proveedor es bajo, lo que facilita el cambio de proveedor de la empresa. Sin embargo, un factor fundamental de los proveedores que tiene MAGMA es la confianza y el cumplimiento, en el caso del principal proveedor de metalmecánica y también el de carpintería, llevan una relación comercial de 12 años, con una relación muy cercana de confianza.

Estructura General Del Sector

Porter también indica que además del análisis de las 5 fuerzas, se debe realizar un análisis del sector en el cual compite la empresa (2008, pág. 14). A continuación se hace un breve análisis sobre la evolución y cifras actuales del sector de diseño y fabricación de muebles en Colombia respecto a crecimiento anual, relación con otros sectores económicos, exportaciones y tendencias.

Crecimiento

El sector muestra un crecimiento en los años recientes (2010-2016) del 6,29%. Existen alrededor de 4.781 empresas fabricantes de muebles, las cuales tienen una participación en la generación de empleo de 3.5% con 22.858 puestos de trabajo y una producción que contribuye al sector industrial con 1.44% (2018, pág. 13).

De acuerdo a esta fuente de información secundaria del sector de muebles en Colombia, se observa que el sector ha tenido una tendencia creciente en términos porcentuales entre años, con un aporte significativo en la generación de empleo y producto interno bruto (PIB) del sector industrial. Adicionalmente, en el mismo estudio, analizan lo siguiente:

En lo corrido entre enero a junio de 2017 la fabricación de muebles en la muestra mensual manufacturera del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE Boletín Técnico Segundo Trimestre 2017) tuvo un incremento, en términos reales, del 20,8%, muy por encima del que tuvo toda la industria en el mismo periodo del año pasado, el cual fue del 5,4%. Las ventas reales de muebles registraron un aumento del 18,3% en el mismo lapso, también muy por encima de las ventas totales de la industria, que crecieron 4%. En cuanto a las ventas al por menor, es decir los muebles que compró el consumidor final, tuvieron un alza del 21%, también más alto que las ventas totales del comercio, las cuales crecieron 15,36% (2018, pág. 43).

De lo anterior se concluye que el este sector que ya traía un crecimiento anual sostenido, tuvo un desempeño extraordinario desde el año 2017, con tasas de crecimiento cuatro veces superiores a los otros sectores de la industria. Este fenómeno es explicado en el estudio de la revista “El mueble y la madera” - M&M: “Los empresarios del mueble en Colombia cerraron sus fábricas porque vieron más beneficios en la importación de muebles desde China” (Así van cifras

del Mueble y la Madera, 2018). Se observa entonces un cambio en la estrategia de los fabricantes nacionales, convirtiéndose en importadores y comercializadores de estos.

Dependencia Con El Sector De La Construcción

En una entrevista realizada por el periódico El Tiempo a distintos empresarios del sector de muebles en Colombia, estos indicaron lo siguiente:

Si la industria de la construcción está bien, obviamente la dinámica del mercado de muebles es buena. Según Camacol, el sector de muebles tendrá un crecimiento del 4,6%, el cual es casi el doble de la economía en su conjunto. El crecimiento en el sector de construcción proveerá de manera simultánea, un crecimiento importante en la adquisición de muebles para el hogar (Lopez, 2018).

Podemos concluir entonces una relación directa del sector de muebles con los resultados del sector de la construcción, y si se tiene en cuenta la perspectiva de crecimiento del sector de la construcción en 2020 que se analizó en el capítulo 3, es una gran oportunidad para MAGMA.

Exportaciones De Muebles Desde Colombia

Según ProColombia³⁰ (2019), el crecimiento del sector de los muebles no se ve solo a nivel local. Los empresarios del país también han identificado oportunidades en el exterior para diversificar sus negocios. Datos de la entidad destacan que para el año 2018 las exportaciones de muebles y maderas aumentaron 29,4% frente al 2017, con ventas por 88 millones de dólares, siendo EEUU el principal destino de exportación de muebles con el 32% del total mundial de las exportaciones, seguido de Vietnam, Panamá, China, Chile e India. En estos mercados los

³⁰ Entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero-energético y la imagen del país.

consumidores buscan objetos de lujo, productos multifuncionales, personalizados y amigables con el medioambiente, de alta calidad y duración, que compran a través de internet. 122

Por otra parte, a partir de la entrada en vigencia del TLC con EEUU, los muebles exportados a este país pagan un arancel del 0%. Lo anterior es una oportunidad para MAGMA de expandirse hacia este mercado que es el principal destino internacional de exportación de muebles.

Tendencias En Diseño De Muebles

A continuación se realiza el análisis de diferentes estudios de tendencias nacionales e internacionales de diseño de muebles, con el fin de identificar tipos de diseños, materiales utilizados, espacios a los que están enfocados los muebles, que servirán de insumo para plantear la visión y estrategia a futuro para MAGMA.

Tendencias a nivel nacional: El SENA actualmente posee el único observatorio en el país sobre la industria mobiliaria y cuyo objetivo identificar nuevas tendencias y modas en el diseño de muebles del país. En su primer informe encontraron las principales tendencias de muebles en Colombia, que se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17 '
Tendencias nacionales en diseño de muebles

Tradición Pop: tradiciones que se reinterpretan, reconocimiento a las raíces, técnicas ancestrales y destrezas manuales.



Hazlo tú mismo: muebles para espacios colectivos, institucionales y funcionales, estructura multifuncional, objetos desarmables y transportables, muebles que permiten personalización, ausencia de acabados superficiales.



Comodidad productiva: versatilidad y mayor practicidad, mejor desempeño en actividades rutinarias, nuevos espacios de trabajo



Sorprendente wow: elementos asombrosos que facilitan la vida y sorprenden con funcionalidad, nuevos materiales y procesos.



De vuelta a lo básico: principal función de los muebles es soportar el cuerpo, muebles de poca altura que proponen nuevas posturas corporales, madera maciza sin recubrimientos, acabados rústicos, ensambles que omiten el uso de piezas adicionales.



De todo mi gusto: Muebles acompañantes y complementarios, fáciles de transportar, multifuncionales con énfasis en almacenaje, muebles que se despliegan con herrajes o ensambles.



Nota. Elaboración propia con información de (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Centro Tecnológico del Mobiliario, 2015)

Respecto a estas tendencias nacionales, se destacan muebles artesanales que muestran técnicas, tradiciones y valores del país. Así como muebles en los que la funcionalidad y la practicidad como el transporte, la ocupación de espacio, y la posibilidad de tener múltiples usos sobresalen por encima de los acabados o terminaciones complejas del mueble.

Tendencias a nivel internacional: Por otra parte, a nivel internacional en Europa existe el Observatorio de Tendencias del Hábitat, que publica un cuaderno de tendencias 2019/2020 en mobiliario. Adicionalmente, el Salón Internacional del Mueble de Milán, la feria más importante a nivel mundial en diseño de muebles, publica de manera anual un informe de tendencias con las

memorias de cada feria. Teniendo en cuenta estas dos fuentes se presenta en la Tabla 18 las 124 tendencias internacionales de muebles.

Tabla 18'

Tendencias internacionales en diseño de muebles

Less is a bore: la decoración y el simbolismo recobran importancia en el diseño, se buscan espacios y objetos más personales y recargados, materiales en aspecto decorativo y los interiores llenos de teatralidad.



Sustainability recoded: producto de bajo impacto medioambiental, nuevos materiales, productos reciclados y productos sostenibles.



Everywhere like home: el diseño doméstico se traslada a espacios públicos, diseño de interiores más flexible, espacios públicos asumen funciones propias del hogar y se convierten en lugares de trabajo, rincones de descanso o salones domésticos.



Contenedor de vida: las plantas y los animales domésticos recobran su importancia en el hogar. Demanda de mobiliario para mascotas, pero que responda estéticamente a los gustos de los propietarios.



Life is co: reducción de espacios habitacionales, aparición de modelos como el *coworking* y el *coliving*, productos funcionales para distintos usos.



Hyperdigital: ambientes futuristas, artificiales y surrealistas, materia y tecnología se fusionan de forma innovadora.



Respecto a estas tendencias internacionales, se destacan nuevos procesos de producción y materiales ecológicos bien sean de menor impacto ambiental o reciclados. Así como muebles pensados para la reducción de los espacios habitacionales, donde prima la decoración sobre la funcionalidad, y también la posibilidad de tener múltiples usos.

En conclusión, analizando las anteriores cifras del sector se concluyen las grandes oportunidades para MAGMA al encontrarse en un sector con crecimiento anual sostenido desde el año 2010, y desde el año 2017 con crecimiento cuatro veces superior al resto de la industria con un 20%. Asimismo, con una alta dependencia del sector de la construcción que es el de mayor perspectiva de crecimiento para el año 2020, y también con un crecimiento en las exportaciones de casi un 30% anual donde el mayor destino son los EEUU que cuentan con un arancel cero por el TLC.

Presentación De Resultados

Tomando como base toda la información anteriormente recolectada se consolidan en la Tabla 19 la matriz estratégica de factores externos (MEFE) del microentorno, donde se describen las oportunidades y amenazas para MAGMA:

Tabla 19:
Impacto y clasificación de factores externos para MAGMA

Aspecto analizado	Factor	Impacto	Clasificación	Descripción
Competidores	Oferta en el mercado no diferenciada y producción en masa	Alto	Oportunidad	Los competidores sin importar el grupo de clasificación, no cumplen a cabalidad con las expectativas y requerimientos de los clientes: diseños exclusivos, materiales de alta calidad, posibilidad de personalización.
	Concentración de competidores del país en Bogotá (47%)	Medio	Amenaza	Cerca de la mitad de los competidores se encuentran concentrados en la misma ciudad de operación de MAGMA.

Aspecto analizado	Factor	Impacto	Clasificación	Descripción
	Cluster de diseñadores colombianos para promocionar productos en el exterior	Alto	Oportunidad	Iniciativas locales y nacionales para impulsar el diseño de muebles y su exportación
	Entrada de IKEA a Colombia en 2020	Medio	Amenaza	Entrará a competir con las grandes superficies, pero con la misma propuesta de valor de sus competidores de producción en masa a bajo costo.
Clientes	Cambio en necesidades y expectativas de consumidores a diseños exclusivos, que permitan personalización	Alto	Oportunidad	Todas las distintas fuentes de información convergen en que el consumidor desea muebles únicos, distinto a lo que ofrece el mercado de muebles producidos en masa.
	Dispersión de ventas en el país (Bogotá 31%, Valle 26%)	Medio	Oportunidad	Existen otras plazas en el país que tienen porcentajes de venta similares al de la capital, sin una concentración tan alta de competidores.
	Segmento de mercado de altos ingresos (estratos 5-6) que tiene alta afinidad por muebles modernos, y está dispuesto a invertir independiente del precio si suple sus necesidades, requerimientos y gustos	Medio	Oportunidad	Segmento de mercado con alto potencial de compra y afinidad a los productos de MAGMA, sin embargo es la minoría de la población.
Estructura general del sector	Crecimiento anual del sector del 6,29% y crecimiento de ventas al por menor del 21%	Alto	Oportunidad	El sector presenta una buena dinámica en los últimos 6 años con una tendencia creciente y cifras muy superiores al crecimiento total del país.
	Desaceleración en la fabricación de muebles nacionales y crecimiento de importaciones	Bajo	Amenaza	Los oferentes cambiaron la fabricación nacional por importación, sin embargo lo que ofrecen es muebles de diseño masivo que va en contravía con lo que quieren los clientes (diseños exclusivos u opción de personalización).
	Dependencia del sector de la construcción	Alto	Oportunidad	Es el sector de mayor expectativa de crecimiento en el país para el año 2020, que impulsará la venta de muebles.
	Crecimiento de las exportaciones de muebles del 29,4% y arancel 0% por TLC con EEUU	Alto	Oportunidad	El crecimiento de las ventas al exterior es superior al crecimiento de las ventas nacionales, con ventajas competitivas en costos de exportación al principal destino.

Aspecto analizado	Factor	Impacto	Clasificación	Descripción
	Muebles que usen mejores materiales sostenibles o reciclables, muebles multifuncionales, fáciles de transportar, incluyendo mascotas	Medio	Oportunidad	Posibilidad para desarrollar nuevas líneas de negocio e incorporar nuevos materiales.

Nota. Elaboración propia. Los colores corresponden al impacto y clasificación de cada factor.

Del anterior análisis de factores externos, se destacan los siguientes como los de mayor impacto, que permitirán construir la matriz DOFA para crear las estrategias para MAGMA:

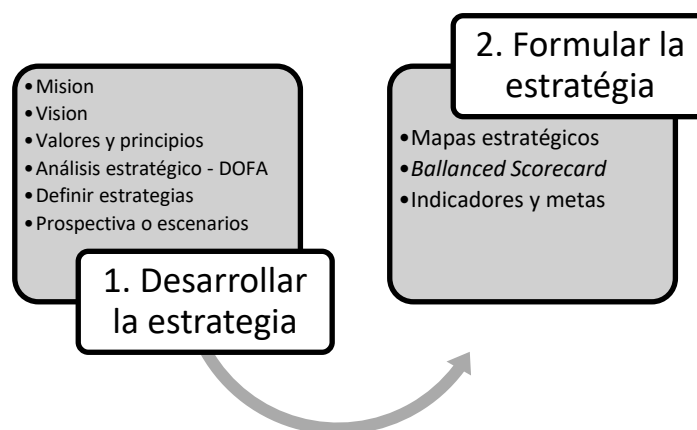
Oportunidades: crecimiento del sector en los últimos años, dependencia del sector de la construcción, crecimiento de las exportaciones y ventajas al principal destino, oferta en el mercado no diferenciada e incongruente con las necesidades del mercado, agrupación del sector para promocionar productos en el exterior, propuesta de valor alineada con las necesidades y expectativas de consumidores.

Amenazas: alta concentración de competidores en Bogotá, y entrada de IKEA a Colombia en 2020.

Este capítulo responde al objetivo específico de formular una propuesta de planeación estratégica para MAGMA Ideas S.A.S que responda a las capacidades y recursos actuales, a las exigencias de los grupos de interés y a los factores internos y externos.

Una vez recopilada la información del análisis interno, análisis de macroentorno y análisis del microentorno de MAGMA, se desarrolló la propuesta de planeación estratégica para MAGMA estableciendo su cultura estratégica (misión, visión, valores y principios), pasando a realizar el análisis estratégico mediante la matriz DOFA, y posteriormente analizar los distintos escenarios estratégicos para MAGMA. Finalmente se presenta como resultado de este capítulo la formulación de la estrategia a través de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral – *Balanced Scorecard*. Los pasos para formular la estrategia se presentan en la Figura 40 los cuales se basaron en el modelo *Execution Premium* de Kaplan y Norton, teniendo en cuenta el alcance de la consultoría hasta la fase de propuesta.

Figura 40: Modelo de formulación estratégica MAGMA



Nota. Adaptado de (Kaplan & Norton, 2008, pág. 8)

El despliegue estratégico de una empresa debe iniciar con la declaración de la misión, visión y valores, acompañados de análisis externos económicos, competitivos,

ambientales, que son resumidos en las debilidades, oportunidades, fortalezas y 129
amenazas (DOFA) de la organización. Las metodologías de formulación estratégica
deben incluir las 5 fuerzas de Porter y el modelo de estrategia competitiva, estrategias de
océano azul, planeación por escenarios, simulaciones dinámicas y juegos gerenciales para
poner a prueba la robustez de sus estrategias. (Kaplan & Norton, 2008, pág. 6).

Desarrollo de la estrategia

A continuación se presenta la propuesta de actualización de los principios estratégicos
para MAGMA.

Misión

Se tomó la misión actual de MAGMA y se realizó una actualización, resaltando en negrilla
la modificación realizada, respondiendo a las 3 preguntas que proponen Kaplan & Norton para
declarar la misión: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? (2008).

*Somos una consultora de diseño industrial que plantea y desarrolla proyectos partiendo
del análisis de diferentes tipos de variables dentro de un contexto, y que fomentando la exploración
de las ideas, propone una solución objetual que **satisface** de una manera integral y eficiente **las
necesidades y expectativas de nuestros clientes.***

Visión

Al no haber sido definida previamente, se propone la visión a mediano plazo para
MAGMA, respondiendo a las 3 preguntas que proponen Kaplan & Norton para declarar la visión:
¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra organización?, ¿Qué me emocionaría
acerca de ser parte de esta organización en el futuro?, ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
(2008).

Nos proyectamos a futuro para convertirnos en una de las mejores consultoras de diseño del país, que ofrecerá soluciones exclusivas, innovadoras y que establecerán pautas de diseño de mobiliario a nivel nacional e internacional.

Valores Y Principios

Se agruparon y ordenaron los valores y principios propuestos por el fundador de MAGMA, que sirven como guía de las acciones y políticas de la empresa.

- **Innovación:** *no hay que acomodar las ideas ni los sueños a lo que ya existe, hay que romper paradigmas y ser inconformes.*
- **Excelencia:** *estándares de calidad, compromiso y cumplimiento en todos los procesos desde la atención al cliente, diseño, elección de materias primas, fabricación, y entrega a satisfacción.*
- **Enfoque en el cliente:** *no trabajamos para el cliente sino con el cliente, lo asesoramos y desarrollamos proyectos enfocados a sus necesidades y actividades específicas.*
- **Creación de vínculos:** *conectamos al cliente con objetos de diseño exclusivo, innovadores, útiles y armónicos.*

Análisis Estratégico

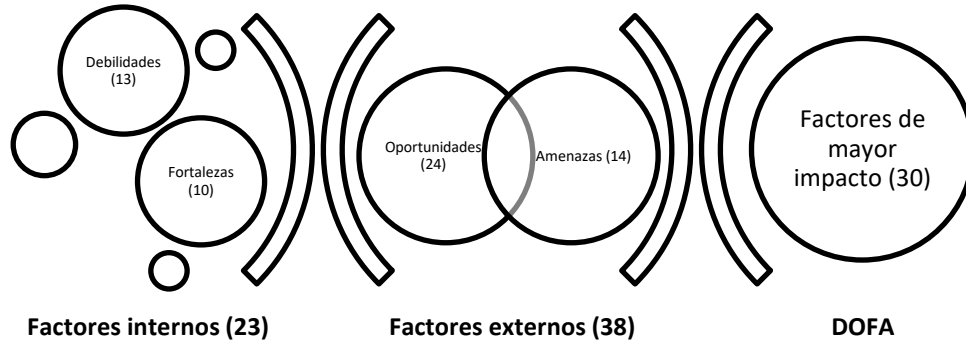
De la matriz estratégica de factores internos (MEFI)³¹ se obtuvieron un total de 23 variables. Así mismo, de las matrices estratégicas de factores externos (MEFE)³² del macroentorno y microentorno se obtuvieron un total de 38 variables, las cuales fueron evaluadas en el posible impacto que pueden tener para MAGMA, y clasificadas entre fortalezas y debilidades para los

³¹ Ver Tabla 9 Impacto y clasificación de factores internos para MAGMA, Pág. 73.

³² Ver Tabla 9 Impacto y clasificación de factores internos para MAGMA, Pág. 73, y Tabla 19 Impacto y clasificación de factores externos para MAGMA Tabla 19, Pág. 125.

factores internos, y entre oportunidades y amenazas para los factores externos. En la Figura 41 se presenta la distribución y clasificación de los factores analizados.

Figura 41. Factores internos y externos MAGMA



Nota. Elaboración propia.

De las 61 variables iniciales obtenidas, se seleccionaron las 30 con impacto alto para MAGMA, las cuales se presentan en la Tabla 20 en el cruce de la matriz DOFA así: 6 debilidades, 12 oportunidades, 7 fortalezas y 5 amenazas.

Tabla 20
Matriz DOFA MAGMA

	Impacto positivo	Impacto negativo
Factores internos	Fortalezas:	Debilidades:
	1. Amplia experiencia en diferentes sectores.	1. Alto poder de negociación de los clientes.
	2. Portafolio de casos de éxito con empresas reconocidas.	2. Número limitado de clientes.
	3. Propuesta de valor diferenciada a la competencia y alineada con las necesidades y expectativas de consumidores.	3. Planeación estratégica empírica.
	4. Uso de prestación de servicios y subcontratación de procesos no misionales.	4. Falta de revisión y control de la estrategia.
	5. Exhaustiva identificación de las necesidades de los clientes.	5. Falta de gestión de procesos.
	6. Bajo poder de negociación de los proveedores.	6. Falta de indicadores de desempeño clave de la empresa.
Factores externos	Oportunidades:	Amenazas:
	1. Reducción de tasas de interés.	1. Contracción económica del PIB por Covid-19.
	2. Devaluación del peso colombiano.	2. Reducción del consumo de los hogares.
	3. Crecimiento del sector de la construcción.	3. Legislación y trámites de patentes de diseño o invención.
	4. Construcción del metro de Bogotá.	4. Alta concentración de competidores en Bogotá.
	5. Cambio de estructura de los hogares.	5. Entrada de IKEA a Colombia en 2020.
	6. Desplazamientos de la población rural hacia las grandes ciudades y de la población de las grandes ciudades a áreas suburbanas.	
7. Diseño computarizado por parte de los clientes.		

Impacto positivo	Impacto negativo
8. Mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable.	
9. Crecimiento del sector de muebles en los últimos años.	
10. Crecimiento de las exportaciones y tratado de libre comercio al principal destino.	
11. Oferta de competidores no diferenciada e incongruente con las necesidades del cliente.	
12. Agrupación del sector para promocionar productos en el exterior.	

Nota. Elaboración propia.

Formulación Estratégica

Luego de obtener la matriz DOFA se realizó el cruce de combinaciones de factores para obtener una serie de estrategias posibles para MAGMA. En la Tabla 21 se plantea el cruce de los factores y las estrategias propuestas, a la vez que se clasifica en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integrado – (*Ballanced Scorecard*).

Tabla 21
Matriz estrategias MAGMA

Factores externos	Factores internos	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategia FO:</p> <p>F1O3: Aprovechar la amplia experiencia con clientes reconocidos de diferentes sectores para incrementar las ventas aprovechando el crecimiento del sector de la construcción.</p> <p>F3O11: Mantener la propuesta de valor de MAGMA que se diferencia de sus competidores y que está alineada a las necesidades y requerimientos de los clientes.</p> <p>F5O7: Ampliar la experiencia de los clientes al hacerlos parte del proceso a través de diseño computarizado.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1O8: Contrarrestar el alto poder de negociación de los clientes y su influencia en precios al incluir nuevos valores agregados como consumo sostenible y materias primas responsables y certificadas.</p> <p>D2O4: Corregir la concentración en pocos clientes al ampliar a nuevos clientes en sectores con experiencia previa, como la construcción del metro de Bogotá por experiencia previa en transporte masivo en Cali.</p> <p>D2O10: Corregir la concentración en pocos clientes al ampliar a mercados internacionales especialmente a EEUU y aprovechando también la devaluación del peso colombiano.</p>
Amenazas (A)	<p>Estrategias FA</p> <p>F3A4: Contrarrestar la alta concentración de competidores en Bogotá, y la entrada de IKEA al mercado, manteniendo la propuesta de valor diferenciada de MAGMA.</p> <p>F4A1: Minimizar el impacto económico negativo por Covid-19 al mantener la</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D2A2: Desarrollar nuevas líneas de negocio para ampliar la base de clientes y contrarrestar el impacto negativo de la reducción de consumo en los actuales.</p>

Nota. Elaboración propia. Las siglas indica las variables que se cruzaron para la estrategia generada, por ejemplo F1O3 corresponde al cruce de la fortaleza 1 y la oportunidad 3. Los colores utilizados corresponden a cada perspectiva del cuadro de mando integrado así: **financiera**, **clientes**, **procesos internos** y **aprendizaje y desarrollo**.

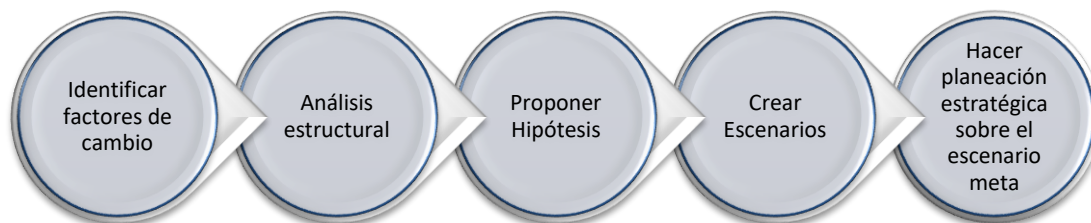
De las anteriores estrategias de destacan las que se encuentran en el cruce FO, en la que se plantean acciones ofensivas para usar las fortalezas de MAGMA y aprovechar las oportunidades del entorno. Estas estrategias se verán clasificadas en el cuadro de mando integral – *Ballanced Scorecard* en las perspectivas financiera, clientes y procesos internos.

Por otra parte, se debe prestar atención a las estrategias que se encuentran en el cruce DO, en la que se plantea acciones correctivas para mejorar una debilidad de MAGMA y poder aprovechar las oportunidades del entorno. Estas estrategias se verán clasificadas en el cuadro de mando integral – *Ballanced Scorecard* en las perspectivas financiera y clientes.

Prospectiva O Escenarios

De manera complementaria, con el fin de robustecer las estrategias propuestas, se realiza adicionalmente un estudio de posibles escenarios para MAGMA. Por lo tanto, se presenta en la Figura 42 la propuesta de formulación prospectiva o de escenarios basada en el modelo de Godet (2009).

Figura 42: Etapas de la prospectiva estratégica



Nota. Elaboración propia con información de (Godet & Durance, 2009).

Una vez establecida la matriz DOFA, cada una de las 30 variables fueron evaluadas 134

cuantitativamente de acuerdo a la magnitud del impacto que puedan tener en MAGMA con la siguiente escala: nulo (0), bajo (1), medio (2), alto (3). Posteriormente, las variables fueron ordenadas en un ranking por impacto para seleccionar las más importantes que constituyen la matriz de tendencias que se encuentran en la Tabla 22.

Tabla 22
Matriz de tendencias MAGMA

Nombre Variable	Descripción	Indicador	DO FA	Magnitud del impacto	Ranking
Tendencias de los consumidores y leyes de protección del medio ambiente	Uso de materias primas recicladas, u obtenidas de manera responsable. Procesos limpios de fabricación	% de proveedores con programas de RSE, o con certificación de materias primas responsables	O	2	10
Crecimiento del sector de la construcción	El sector de la construcción será el de mayor crecimiento dentro de todas las actividades del país (+6,8%) en 2020. Lo anterior gracias a los programas de vivienda de interés social y prioritaria del Gobierno (VIS y VIP), a la recuperación gradual de las licencias de construcción y de ventas de vivienda nueva, la ejecución de obras de infraestructura vías 4G y la ejecución del metro de Bogotá.	% crecimiento del PIB del sector de la construcción	O	3	1
Reducción de tasas de interés	Debido a la crisis Covid19, El BANREP redujo sus tasas de interés 50 ptb para incentivar el consumo, por lo que se da la posibilidad de acceso a financiación con entidades bancarias a unas tasas más bajas	Nº de créditos solicitados o refinanciados	O	2	12
Devaluación del peso frente al dólar	Mayor precio para importar muebles del exterior (producto sustituto), frente a la fabricación nacional con mejores precios	% variación TRM	O	2	8
Devaluación del peso frente al dólar	Las materias primas utilizadas en el proceso de fabricación pueden sufrir incrementos en sus precios debido a la devaluación del peso.	% variación TRM	A	1	14

Nombre Variable	Descripción	Indicador	DO FA	Magnitud del impacto	Ranking
Énfasis en proceso de diseño y capacidad de adaptación	La estructura organizacional y la subcontratación de la fabricación permite flexibilidad para adaptarse a la demanda, nuevos proyectos, contingencias, etc.	% capacidad instalada y utilizada	F	3	5
Experiencia y proyectos con clientes reconocidos de distintos sectores	Factor de éxito al vender nuevos proyectos, mostrando casos de éxito con clientes reconocidos	N° de nuevos proyectos o licitaciones públicas	F	2	7
Diversificación de líneas de negocio de la empresa	Identificar distintos segmentos de mercado y atender sus necesidades con propuestas diferenciadas	% crecimiento en ventas de las distintas líneas de negocio	D	2	9
Debilidad legal y dificultad para realizar registro de propiedad intelectual y patentes	Los diseños y prototipos son susceptibles de ser fácilmente replicados o copiados por otros	N° de registros de patentes realizados	A	2	11
Reforma tributaria (Ley de Crecimiento)	Incremento de los impuestos de renta a empresas, IVA a materias primas y productos terminados.	Tasa de renta e impuesto sobre las ventas	A	1	13
Restricción a la libre movilización, o cierre temporales de empresas	El Covid-19 ha obligado a los distintos gobiernos a decretar cuarentenas obligatorias, cierres de fronteras, restricciones a importaciones y exportaciones, etc. Similar en caso que se vuelvan a presentar las movimientros de protesta social del 2019.	% de días no laborales al año (sin festivos)	A	3	4
Resurgimiento del conflicto armado	El gobierno del presidente Iván Duque ha criticado el proceso de paz y las FARC se retiraron del acuerdo, además ha recibido críticas internacionales por el cumplimiento de derechos humanos. Esto puede impactar la inversión extranjera en el país	Indicador de riesgo país (Moody's, Fitch, Standard) BBB	A	1	16
Cambio de tipo de gobierno en 2022	La baja de popularidad del presidente actual y la magnitud de las protestas sociales abren la posibilidad que el presidente no sea reelecto y llegue otro tipo de gobierno socialista.	% presupuesto de la nación para inversión social, Defensa.	A	1	15
Crisis económica debido a Covid-19	Alcance de la crisis económica en Colombia debido a Covid-19, y su impacto en la economía del país, y en la reducción del gasto en productos no esenciales	% recesión del PIB total del país	A	3	2

Nombre Variable	Descripción	Indicador	DO FA	Magnitud del impacto	Ranking
Incremento del teletrabajo	Incremento del número de personas que trabajan desde casa, y que no tienen un espacio de trabajo adecuado, o los muebles adecuados para trabajar	% de trabajadores en modalidad de teletrabajo	O	3	3
Implementación industria 4.0 (fabricación aditiva y diseño asistido por computador)	Disminución de costos para adquisición de equipos y suministros de impresión 3D	% crecimiento del mercado de fabricación aditiva	O	2	6

Nota. Elaboración propia.

Posteriormente se elaboró la matriz de impactos cruzados para MAGMA que se presenta en la Tabla 23, la cual analiza la relación de las variables respecto a la relación de dependencia e influencia, es decir el cruce de las variables en la matriz DOFA. La escala de magnitud de la relación de variables se evaluó en la siguiente escala: nulo (0), bajo (1), medio (2), alto (3).

Tabla 23
Matriz de impactos cruzados MAGMA

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	Dependencia
V1											12
V2	3										17
V3	0	0									10
V4	3	3	3								13
V5	0	0	1	0							9
V6	0	0	2	0	2						12
V7	0	0	0	0	2	1					7
V8	1	3	1	2	1	3	0				12
V9	0	2	3	2	3	2	3	0			18
V10	1	1	1	3	2	3	2	0	3		16
Influencia	8	11	15	13	14	13	11	7	20	14	

INFLUENCIA

Nota. Elaboración propia.

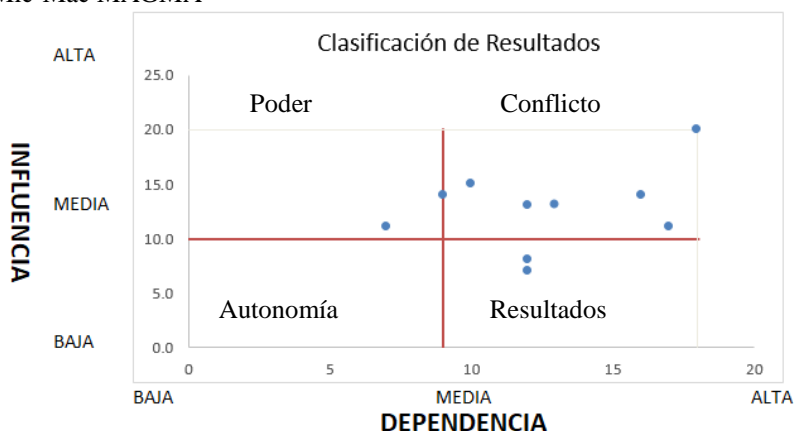
De la anterior matriz se destaca la variable 9 *Diversificación de líneas de negocio de la empresa*, con el mayor valor de influencia (20) sobre las demás variables, y especialmente con las siguientes variables:

- V3: *Incremento del teletrabajo*.

- V7: *Experiencia y proyectos con clientes reconocidos de distintos sectores.*
- V10: *Tendencias de los consumidores y leyes de protección del medio ambiente.*

Luego se tomaron los resultados de la matriz de impactos cruzados y se representaron sobre un plano cartesiano, donde el eje X corresponde a la dependencia y el eje Y a la influencia. De esta forma, se clasificó por zonas o cuadrantes las variables más influyentes para MAGMA. En la Figura 43 se presenta el análisis Mic-Mac (matrices de impactos cruzados y multiplicación aplicada para una clasificación) para MAGMA.

Figura 43: Análisis Mic-Mac MAGMA



Nota. Elaboración propia

De la anterior figura se concluye que en el caso de MAGMA, la mayoría de las variables se encuentran en la zona de conflicto, es decir, donde hay variables de influencia alta y dependencia alta que tienen un alto impacto en el futuro de MAGMA pero no son controladas por ella misma. Esto significa que sus cambios producen fuertes impactos, pero al mismo tiempo son muy sensibles a los cambios en las otras variables por lo que es un sistema inestable. Las variables en la zona de conflicto son:

- V2: Crisis económica debido a Covid-19.
- V3: Incremento del teletrabajo.

- V4: Restricción a la libre movilización, o cierre temporales de empresas.
- V6: Implementación industria 4.0 (fabricación aditiva y diseño asistido por computador).
- V9: Diversificación de líneas de negocio de la empresa.
- V10: Tendencias de los consumidores y leyes de protección del medio ambiente.

Por otra parte, se encuentran 2 variables en la zona de poder, es decir, donde hay variables de influencia alta y dependencia baja en las que MAGMA podría ejercer control para tener mayores efectos sobre las demás. Las variables en la zona de poder son:

- V5: Énfasis en proceso de diseño y capacidad de adaptación.
- V7: Experiencia y proyectos con clientes reconocidos de distintos sectores.

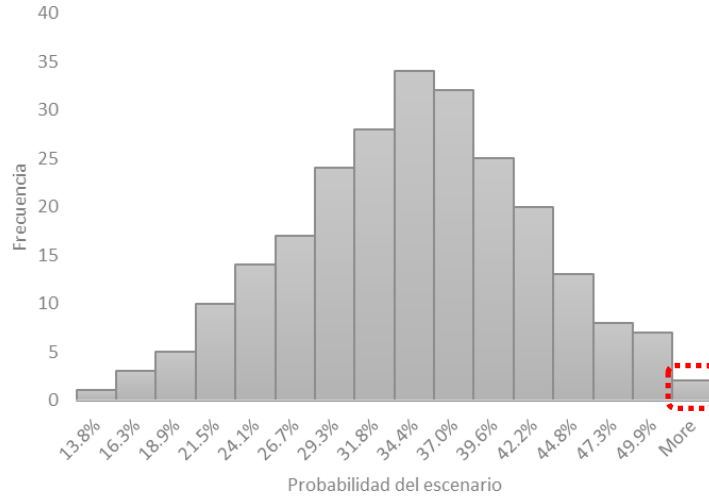
Una vez identificadas las variables de mayor impacto al sistema, se procedió a plantear para cada una de ellas, las hipótesis o posibles resultados, bajo tres escenarios: optimista, conservador y pesimista. En la Tabla 24 se presenta la matriz de 24 hipótesis para MAGMA: 8 variables del análisis Mic-Mac que se encuentran en la zona de poder y la zona de conflicto, y 3 probabilidades de ocurrencia de los escenarios establecidas bajo el criterio del consultor.

Tabla 24
Matriz de hipótesis MAGMA

Nombre de la variable	Nº de hipótesis	Resultados Potenciales	Probabilidad del Resultado
Crisis económica debido a Covid-19	1	% crecimiento del PIB de +3.2% en 2020	5%
	2	% crecimiento del PIB de 0% en 2020	15%
	3	% crecimiento del PIB de -2.5% en 2020	80%
Incremento del teletrabajo	4	% de trabajadores en modalidad de teletrabajo >50% en 2022	20%
	5	% de trabajadores en modalidad de teletrabajo entre 20% y 50% en 2022	60%
	6	% de trabajadores en modalidad de teletrabajo <20% en 2022	20%
Restricción a la libre movilización, o cierre temporales de empresas	7	% de días no laborales al año (sin festivos) >16% (40/247)	50%
	8	% de días no laborales al año (sin festivos) entre 8% y 16%	30%
	9	% de días no laborales al año (sin festivos) <8% (20/247)	20%
	10	% capacidad utilizada de Magma (sobre la instalada) > 90%	30%

MAGMA, los cuales se distribuyen normalmente, con una media de 33.3% de probabilidad de ocurrencia, es decir, en ese rango existen 34 distintos escenarios que dan una probabilidad de ocurrencia de 33.3%.

Figura 44: Histograma de escenarios MAGMA



Nota. Elaboración propia

Sin embargo, para el análisis de prospectiva en MAGMA, se ordenaron los escenarios por probabilidad de ocurrencia de mayor a menor, y se analizaron los 15 escenarios más probables que se presentan en la Tabla 25.

Tabla 25
Matriz de escenarios MAGMA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Probabilidad del Escenario
Escenario 1	0	0	X	0	X	0	X	0	0	0	X	0	X	0	0	0	0	X	0	X	0	X	0	0	52.5%
Escenario 2	0	0	X	0	X	0	0	X	0	0	X	0	X	0	0	0	0	X	0	X	0	0	X	0	52.5%
Escenario 3	0	0	X	0	X	0	0	X	0	X	0	0	X	0	0	0	0	X	0	X	0	0	X	0	48.8%
Escenario 4	0	0	X	0	X	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	0	0	X	0	X	0	X	0	0	48.8%
Escenario 5	0	0	X	0	X	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	0	0	X	0	X	0	X	0	0	48.8%
Escenario 6	0	0	X	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	0	X	0	0	X	0	48.8%
Escenario 7	0	X	0	0	X	0	X	0	0	0	X	0	X	0	0	0	X	0	0	X	0	X	0	0	48.1%
Escenario 8	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	X	0	X	0	0	0	X	0	0	X	0	0	X	0	48.1%
Escenario 9	0	0	X	0	X	0	0	0	X	0	X	0	X	0	0	0	0	X	0	X	0	0	0	X	47.5%
Escenario 10	0	0	X	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	0	X	0	X	0	0	46.3%
Escenario 11	0	0	X	0	X	0	X	0	0	0	0	X	X	0	0	0	0	X	0	X	0	X	0	0	46.3%
Escenario 12	0	0	X	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	0	0	X	0	X	0	0	X	0	46.3%
Escenario 13	0	0	X	0	X	0	0	X	0	0	0	X	X	0	0	0	0	X	0	X	0	0	X	0	46.3%
Escenario 14	0	0	X	0	0	X	X	0	0	0	X	0	X	0	0	0	0	X	0	0	X	X	0	0	45.6%
Escenario 15	0	0	X	0	0	X	0	X	0	0	X	0	X	0	0	0	0	X	0	0	X	0	X	0	45.6%

Nota. Elaboración propia.

Finalmente se seleccionó como escenario meta aquel que arrojó la más alta

probabilidad de ocurrencia del 52.5%, cuyas variables e hipótesis se describen en la Tabla 26.

Tabla 26
Escenario meta MAGMA

Variable	Hipótesis
Crisis económica debido a Covid-19	% crecimiento del PIB de -2.5% en 2020
Incremento del teletrabajo	% de trabajadores en modalidad de teletrabajo entre 20% y 50% en 2022
Restricción a la libre movilización, o cierre temporales de empresas	% de días no laborales al año (sin festivos) >16% (40/247)
Énfasis en proceso de diseño y capacidad de adaptación	% capacidad utilizada de Magma (sobre la instalada) entre 60% y 90%
Implementación industria 4.0 (fabricación aditiva y diseño asistido por computador)	% crecimiento del mercado de fabricación aditiva > 5% en 2022
Experiencia y proyectos con clientes reconocidos de distintos sectores	N° de nuevos proyectos o licitaciones públicas al año < 5
Diversificación de líneas de negocio de la empresa	% crecimiento anual en ventas de las distintas líneas de negocio entre 3% y 5%
Tendencias de los consumidores y leyes de protección del medio ambiente	% de proveedores con RSE, o certificación de MP responsables > 10% en 2022

Nota. Elaboración propia.

Planear La Estrategia

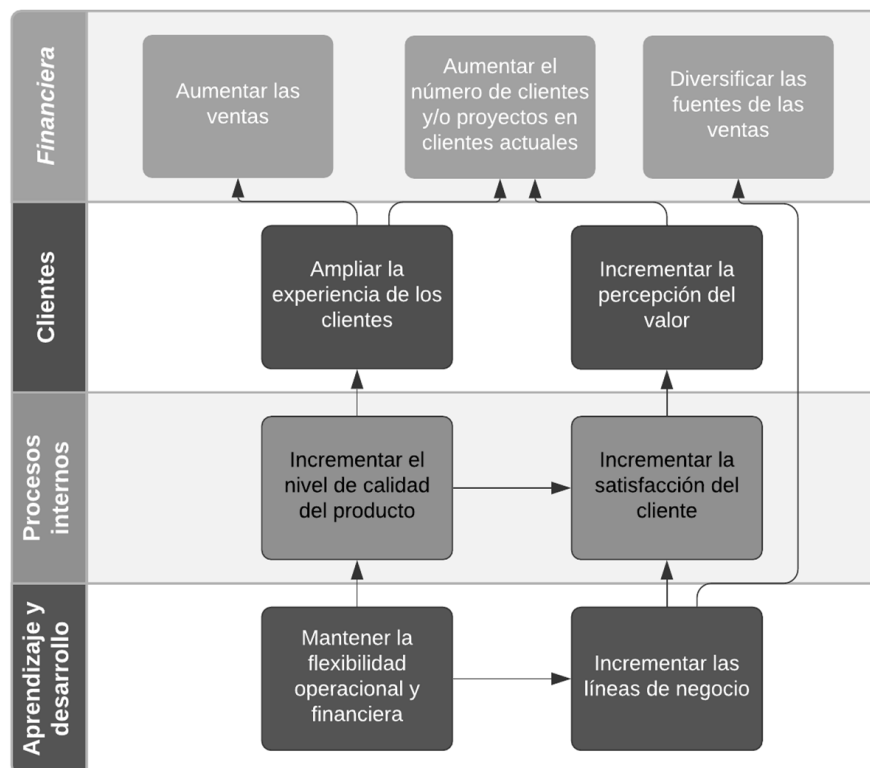
Teniendo en cuenta las estrategias obtenidas del cruce de la matriz DOFA y el escenario meta de prospectiva, se presenta la planeación para los próximos 2 años de MAGMA, plasmada en un mapa estratégico y en un cuadro de mando integrado (*Balanced Scorecard*).

Mapa Estratégico

En la

Figura 45 se plantea el mapa estratégico para MAGMA, definiendo nueve objetivos estratégicos con relaciones de causa y efecto en cada una de las cuatro perspectivas, dando continuidad a algunos objetivos que han funcionado, e introduciendo algunos nuevos para lograr la estrategia propuesta.

Figura 45. Mapa estratégico MAGMA



Nota. Elaboración propia.

Presentación De Resultados

Una vez establecido el mapa estratégico con las perspectivas y objetivos relacionados por causa y efecto, se definieron los indicadores, metas, iniciativas estratégicas y responsables que se consolidan en el cuadro de mando integrado (*Balanced Scorecard*) para MAGMA que se presenta en la Tabla 27, como un sistema de gestión y control de la estrategia de una manera clara, alineada y coherente.

Tabla 27
Cuadro de mando MAGMA

Dimensión	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
Financiera	Aumentar las ventas	Crecimiento anual de ventas	>15%	<ul style="list-style-type: none"> Contratar a un coordinador de mercadeo y ventas, con experiencia en sectores de 	Área comercial y de mercadeo

Dimensión	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
				<p>construcción y/o transporte masivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar y relanzar la página web de MAGMA. • Crear una estrategia digital de publicidad en redes sociales enfocada a <i>Millenials</i>. • Reenfocar el mercado local de Bogotá en segmento Premium: estratos altos (4, 5 y 6). 	
	Aumentar el número de clientes y/o proyectos en clientes actuales	N° de proyectos contratados / N° propuestas presentadas	>60%	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar e incluir un componente de innovación en la presentación de propuestas a clientes a través de prototipos 3D. • Identificar y ofrecer productos y/o servicios complementarios a los muebles para generar ingresos adicionales. • Crear un plan de fidelización de clientes. 	Área comercial y de mercadeo
	Diversificar las fuentes de las ventas	Crecimiento anual en ventas por exportaciones	>20%	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de comercio exterior para MAGMA. • Ingresar al <i>clúster</i> de diseñadores colombianos ante ProColombia. 	Área comercial y de mercadeo Gerente General
Clientes	Ampliar la experiencia de los clientes	N° proyectos con co-creación y diseño del cliente / N° total de proyectos realizados	>60%	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y analizar aplicaciones gratuitas de diseño que permitan a los clientes realizar diseños de muebles. 	Área de Diseño y Producción
	Incrementar la percepción del valor de MAGMA	Evaluación de los valores agregados de MAGMA	>90%	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los valores agregados actuales como: exclusividad, personalización, materias primas de alta calidad, innovación. • Evaluar los nuevos valores agregados como: consumo sostenible, materias primas responsables y certificadas, uso de materiales reciclados o ecológicos. 	Área Administrativa y Financiera
	Incrementar el nivel de calidad del producto	N° PQRS recibidas / N° total de proyectos realizados	<5%	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un proceso e instrumento para recolectar, analizar y responder peticiones, quejas, sugerencias y reclamos de los clientes. 	Área Administrativa y Financiera
Procesos internos	Incrementar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	>90%	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una encuesta de satisfacción que evalúe todos los procesos donde interactuó el cliente: identificación de 	Área Administrativa y Financiera

Dimensión	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
				requerimientos, propuesta de diseño, fabricación y entrega.	
	Incrementar las líneas de negocio de MAGMA	N° de nuevas líneas de negocio al año / N° de líneas de negocio totales	>20%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las líneas de negocio actuales. • Reenfocar la línea de oficina y personas al teletrabajo. • Lanzar una nueva línea de negocio para mascotas. • Lanzar una nueva línea de negocio de objetos de diseño en unidades limitadas. 	Área de Diseño y Producción
Aprendizaje y desarrollo	Mantener la flexibilidad operacional y financiera de MAGMA	Capacidad utilizada de magma / Capacidad instalada	>80%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la flexibilidad de prestación de servicios • Mantener la subcontratación de procesos no misionales • Prorrogar inversiones en activos fijos, o expansiones de la empresa debido a entorno de incertidumbre política, social y por Covid-19. • En caso de ser necesario, ampliar a financiación con bancos aprovechando las bajas tasas de interés 	Área Administrativa y Financiera

Nota. Elaboración propia

En conclusión, la anterior propuesta de planeación estratégica para MAGMA resalta los elementos estratégicos definidos por su fundador, ajustándolos o complementándolos cuando fue requerido. Posteriormente, se analizaron los recursos y capacidades actuales identificadas en el análisis interno, que junto a los factores externos del macroentorno y microentorno permitieron elaborar la matriz DOFA de donde se obtuvieron las estrategias. Adicionalmente, a través de un análisis de prospectiva se determinó el escenario meta de mayor probabilidad de ocurrencia que permitió definir nueve objetivos estratégicos entre las distintas perspectivas y áreas de la organización, y que a través de un cuadro de mando permite realizar el seguimiento y gestión del cumplimiento de la estrategia.

Respecto al objetivo específico de “Explorar los tipos de consultoría, modelos y herramientas de planeación estratégica aplicables a MAGMA Ideas S.A.S.” se presentan los siguientes resultados:

- La base de datos *Business Complete Source* fue la que arrojó el menor número de documentos relacionados de la búsqueda (0.3%), sin embargo, estos fueron los de mayor relevancia con el objeto del estudio, teniendo en cuenta que es una base de datos especializada para estudiantes de administración, y que presenta documentos completos de revistas de negocios.
- El 60% de los autores consultados coinciden en que la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la falta planeación estratégica, lo cual corrobora la hipótesis inicial respecto a la dificultad para perdurar en el tiempo y el objetivo de este estudio.
- Dentro de los documentos analizados se encontraron referencias a 12 casos (57.1%) de estudios en Pymes en los que se aplicaron modelos de consultoría, modelos de calidad como EFQM, modelos de planeación estratégica, herramientas como la matriz DOFA, Diamante de Porter, PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter. Lo anterior, abre la posibilidad de que todos ellos pueden ser utilizados para gestionar y mejorar el rendimiento de todo tipo de organizaciones, incluidas las Pymes.

Respecto al objetivo específico de “Identificar los factores internos de MAGMA Ideas S.A.S mediante la descripción y el análisis de su historia, los grupos de interés y el modelo de negocio, para determinar sus fortalezas y debilidades” se presentan los siguientes resultados:

- MAGMA ha tenido un crecimiento anual promedio del 47.9%, principalmente en la línea de negocio *Magma Office*, en clientes con importante trayectoria y reconocimiento

en el mercado de distintos sectores económicos. También ha tenido fidelidad y recompra con sus clientes, como es el caso del Sistema integrado MIO Cali donde se han desarrollado 4 proyectos. 146

- Las principales fortalezas de MAGMA se centran en los procesos (61.1%) en los que las personas y recursos físicos participan para generar el producto o servicio, y en los resultados en los clientes (59.4%) que miden el logro de la empresa con relación a las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Sin embargo, MAGMA también tiene debilidades en estrategia y planificación (11.1%) ya que no ha realizado una correcta formulación de la estrategia que incida en su desarrollo futuro, en resultados en la sociedad (0%) al no identificar este grupo de interés-*stakeholder* en sus estrategias y planes, y los resultados clave (0%) ya que no ha determinado los objetivos esenciales y un sistema de medición para su éxito tanto a corto como a largo plazo.

Respecto al objetivo específico de “Analizar el macroentorno de MAGMA Ideas S.A.S respecto a variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, para identificar factores externos de contexto que la pueden impactar en términos de oportunidades y amenazas”.

- El factor económico a nivel internacional se presenta como una amenaza y un escenario de alta incertidumbre debido al Covid-19. Con un 80% de probabilidad de ocurrencia se espera un escenario de crisis económica en el que el porcentaje de crecimiento del PIB sea de -2.5% en 2020.
- El factor social se presenta con grandes cambios de tendencias que si son entendidas y convertidas en estrategias serán oportunidades para MAGMA. Con un 60% de

probabilidad de ocurrencia se espera un escenario donde el porcentaje de trabajadores en modalidad de teletrabajo se ubicará entre 20% y 50% en 2022.

- El factor tecnológico es una gran oportunidad para MAGMA en la medida que identifique, adquiera e incorpore en sus procesos la industria 4.0. Con un 60% de probabilidad de ocurrencia se espera un escenario de crecimiento del mercado de fabricación aditiva (impresión 3D y diseño asistido por computador) superior al 5% en 2022.
- El factor ambiental presenta grandes oportunidades para MAGMA, las normas a nivel mundial y local respecto a la protección del medio ambiente han creado en las empresas y en sus clientes una cultura de producción y consumo responsable. Con un 50% de probabilidad de ocurrencia se espera un escenario donde MAGMA tendrá al año 2022 entre 5% y 10% de sus proveedores con programas de responsabilidad social empresarial, o certificación de materias primas responsables.

Respecto al objetivo específico de “Examinar el microentorno de MAGMA Ideas S.A.S respecto a sus competidores, clientes, proveedores y factores del sector de muebles, para identificar factores externos próximos que la puedan impactar en términos de oportunidades y amenazas”

- El 47% de los fabricantes de muebles del país se encuentran ubicados en Bogotá, lo cual puede ser una amenaza para MAGMA por saturación del mercado en el que se encuentra ubicada geográficamente.
- El sector de diseño y fabricación de muebles en Colombia existe una amplia oferta de cerca de 5.000 empresas que se pueden clasificar en pequeñas carpinterías, almacenes intermedios y grandes superficies, con diferencias respecto a nivel de tecnificación,

manejo de inventarios, pero con similitudes como mínimos niveles de personalización de los muebles y propuestas de valor sin diferenciación. Esto presenta una gran oportunidad de negocio para MAGMA, ya que los consumidores tienen necesidades y requerimientos distintos a lo que está ofreciendo el mercado y no están siendo satisfechas.

- El principal segmento de mercado de muebles en el país son los *Millennials*, que representan el 37% del mercado.
- Sobre los espacios para los que el consumidor busca sus muebles, el 40% se encuentra concentrado en muebles para sala y el 33% en muebles para alcobas. Sin embargo se presentan importantes cambios sociales y generacionales en el que ya no se usan comedores formales, sino otro tipo de muebles que tengan múltiples funciones.
- Las ventas de muebles en el país se encuentran distribuidas equitativamente entre las regiones, pero se halló una oportunidad de mercado interesante para MAGMA en el Valle del Cauca (26%) con un nivel similar de ventas al de Bogotá (31%), pero con la ventaja de no tener una concentración tan alta de competidores en el Valle (11%) frente a Bogotá (47%).
- Respecto a los factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores, se encontró que el consumidor de muebles de estratos altos (4, 5 y 6) en Bogotá tiene una alta afinidad por los muebles de estilo moderno (75%), buscan principalmente muebles para su sala comedor (47%) y el estudio (27%). Realizan un proceso de búsqueda del mueble que desean a través de internet (38%). En las razones para tomar la decisión de compra da prioridad a los materiales de los cuales está compuesto el mueble (33%), luego al diseño o estilo (27%), y por último el precio (20%).

- El sector de muebles ha tenido un crecimiento anual sostenido del 20% desde el año 2017, cuatro veces superior al resto de la industria. Asimismo, el sector de muebles tiene una alta dependencia del sector de la construcción que es el de mayor perspectiva de crecimiento para el año 2020 con un 6.8%, y también con un crecimiento en las exportaciones de muebles del 30% anual donde el mayor destino son los EEUU que cuentan con un arancel cero por el TLC.

Respecto al objetivo específico de “Formular una propuesta de planeación estratégica para MAGMA Ideas S.A.S que responda a las capacidades y recursos actuales, a las exigencias de los grupos de interés y a los factores internos y externos”.

- El 33% de las estrategias propuestas para MAGMA se encuentran en el cruce FO, en la que se plantean acciones ofensivas para usar las fortalezas de MAGMA y aprovechar las oportunidades del entorno. Estas estrategias se encuentran clasificadas equitativamente en las perspectivas financiera (33%), clientes (33%) y procesos internos (33%).
- Por otra parte, se debe prestar atención a las estrategias que se encuentran en el cruce DO que también corresponde al 33% de las estrategias propuestas para MAGMA, en la que se plantea acciones correctivas para mejorar una debilidad y poder aprovechar las oportunidades del entorno. Estas estrategias se encuentran clasificadas en las perspectivas financiera (66%) y clientes (33%).
- De todas las variables incluidas en el análisis de prospectiva para MAGMA, la variable de “diversificación de líneas de negocio de la empresa” es la de mayor influencia sobre las demás variables (20 puntos frente a un promedio de 11), donde se propone la principal estrategia de crecimiento a nuevas plazas a nivel nacional, de nuevos

mercados internacionales especialmente EEUU, y de nuevas líneas de negocio de teletrabajo y mascotas. 150

- En el caso de MAGMA, el 75% de las variables se encuentran en la zona de conflicto, es decir, donde hay variables de influencia alta y dependencia alta que tienen un alto impacto en el futuro de MAGMA pero no son controladas por ella misma. Esto significa que sus cambios producen fuertes impactos, pero al mismo tiempo son muy sensibles a los cambios en las otras variables por lo que es un sistema inestable.
- Se definieron 9 objetivos estratégicos, donde el 33% se encuentra en la perspectiva financiera, como resultado de nuevas líneas de negocio e incremento de las ventas en las líneas de negocio actuales.

Los resultados de la búsqueda de documentos relacionados con métodos de consultoría empresarial, diagnóstico y planeación estratégica, aplicables a Pymes en Colombia fueron amplios, pertinentes y actualizados, para realizar la consultoría empresarial en planeación estratégica a MAGMA.

Las principales fortalezas de MAGMA se observan en la amplia experiencia en el sector de diseño y fabricación de muebles; de igual forma, cuenta con un portafolio de casos de éxito con empresas reconocidas en el mercado, donde se resalta la exhaustiva identificación de las necesidades de sus clientes, a quienes ofrece una propuesta de valor diferenciada a la competencia, haciendo uso de la prestación de servicios y subcontratación de procesos no misionales, que le permite una gran flexibilidad de adaptarse a la demanda.

Sus principales debilidades se evidencian en el número limitado de clientes que tienen un alto poder de negociación; por otra parte, no cuenta con un proceso formal de planeación estratégica ni con una herramienta que permita su revisión y control a través de gestión de procesos e indicadores de desempeño clave.

Las principales oportunidades del macroentorno para MAGMA tienen que ver con la política de reducción de tasas de interés que le daría acceso a financiación de menor costo, a la devaluación del peso colombiano que beneficiaría la exportación de sus productos. También el crecimiento del sector de la construcción el cual influye directamente en el desempeño del sector de muebles; la implementación de la industria 4.0 que permite la innovación del diseño computarizado por parte de los clientes y el aprovechamiento de mecanismos de reconocimiento de compra y consumo responsable como protección al medio ambiente.

Por otra parte, las principales amenazas del macroentorno están relacionados con: la¹⁵² contracción económica del PIB por Covid-19 que influirá en la reducción del consumo de los hogares especialmente en productos no esenciales o de lujo como los que ofrece MAGMA. Finalmente agregar que la compleja legislación influye negativamente en los trámites de registro de patentes de diseño o invención.

Las principales oportunidades del microentorno para MAGMA tienen que ver con el crecimiento sostenido del sector en los últimos años y su alta dependencia del sector de la construcción; se evidencia el crecimiento de las exportaciones y las ventajas comerciales al principal país de destino (EEUU), y una incongruencia entre la oferta en el mercado y las necesidades y expectativas de consumidores que si están alineadas a la propuesta de valor de MAGMA.

En cuanto a las amenazas del microentorno se evidencia una alta concentración de competidores en Bogotá, y la entrada de nuevas empresas internacionales a Colombia como IKEA en el 2020.

La propuesta de planeación estratégica para MAGMA resalta los elementos estratégicos definidos por su fundador, ajustándolos o complementándolos cuando fue requerido. Además, al hacer uso de los recursos y capacidades actuales de MAGMA identificados en el análisis interno, que junto a los factores externos del macroentorno y microentorno permitieron elaborar la matriz DOFA de donde se obtuvieron las estrategias. Adicionalmente, a través de un análisis de prospectiva se determinó el escenario meta de mayor probabilidad de ocurrencia que permitió definir nueve objetivos estratégicos para MAGMA plasmados en un mapa estratégico entre las distintas perspectivas y áreas de la organización, y que a través de un cuadro de mando integrado permite realizar el seguimiento y gestión del cumplimiento de la estrategia.

Se recomienda a MAGMA dar continuidad a esta consultoría con la implementación del plan estratégico propuesto, y que el proceso de planeación estratégica en MAGMA se realice al menos cada 2 años teniendo en cuenta los rápidos cambios que se dan en su micro y macroentorno.

Así mismo, se recomienda aprovechar los cursos gratuitos para emprendedores que ofrece la Cámara de Comercio de Bogotá [CCB]³³, para capacitar al Gerente General de MAGMA en temas requeridos para realizar la implementación de la estrategia propuesta, como “indicadores de gestión”, “define la estrategia empresarial”, y “herramientas clave de un proceso de exportación” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Como estudiante del MBA, el haber desarrollado este trabajo de grado en planeación estratégica permitió aplicar el conocimiento y competencias adquiridas durante la maestría, pero también fue la forma de aportar a la construcción del país a través de la ayudar a una Pyme, cuyo beneficio se verá reflejado en todos los grupos de interés. Recomiendo a la Universidad Santo Tomas crear un consultorio de negocios, en la que Pymes similares a MAGMA puedan acudir en búsqueda de servicios profesionales de consultoría de bajo costo y excelente calidad, y también donde los estudiantes de la maestría puedan tener potenciales empresas en las cuales puedan realizar sus trabajos de grados aplicados en consultoría empresarial.

³³ La lista de cursos gratuitos para emprendedores se encuentra en la página web <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortalezca-su-empresa/Cursos-Virtuales-Gratuitos>

- Agle, B., Freeman, E., Mitchell, R., & Wood, D. (2008). *Toward Superior Stakeholder Theory*. Business Ethics Quarterly.
- Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (30 de Diciembre de 2003). Política de Producción Sostenible para Bogotá D.C. Bogotá. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11272>
- Alvarado, O. (2015). *Administración Estratégica Análisis PEST*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-de-la-salle-colombia/proceso-administrativo/trabajo-tutorial/analisis-pestel/7656488/view>
- Bahena, V. (2011). *Fundamentos de marketing: Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial* (Primera ed.). Barcelona: UOC. Recuperado el 17 de Febrero de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Prentice Hall. Recuperado el 21 de Octubre de 2018
- Caja, A. (2018). *Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor* (Primera ed.). España: ICG Marge. Recuperado el 15 de Febrero de 2020
- Cardenas, R. (2014). *Análisis del consumidor* (Primera ed.). México: UNID. Recuperado el 13 de Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Centros de excelencia. (2016, Septiembre). Cuestionario de autoevaluación para organizaciones del modelo EFQM. Madrid, España. Retrieved Mayo 31, 2020, from <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/cuestionario.pdf>
- Confecamaras. (2016). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. Bogotá. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_11.pdf
- Confecamaras. (2017). Informe de dinámica empresarial en Colombia 2016. Bogotá. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Cuadernos_an%20%20lisis_econ%20%20mico/Informe_de_Din%20%20mica_Empresarial_2016.pdf
- Davivienda Corredores comisionista de bolsa. (2020). *Vision 2020: con destino emergente*. Bogota: Banco Davivienda S.A. Recuperado el 14 de Febrero de 2020, de <https://www.daviviendacorredores.com/wp-content/uploads/2020/01/Visio%20%20n-2020.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda Colombia. Bogotá. Retrieved Junio 15, 2020, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019, Diciembre 6). Encuesta Anual Manufacturera (EAM) 2018. Bogotá. Retrieved Junio 7, 2020, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2020). *Seguimiento de indicadores líderes de actividad económica*. Bogota: Dirección de Estudios Económicos. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios->

- Elgammal, A., Papazoglou, M., Krämer, B., & Constantinescu, C. (2017). Design for Customization: A New Paradigm for Product-Service System Development. *The 9th CIRP IPSS Conference: Circular Perspectives on Product/Service-Systems*, 345-350. doi:10.1016/j.procir.2017.03.132
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- García, N. (2017). Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada. Bogotá: Universidad Externado De Colombia, Maestría En Mercadeo. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/293/1/ANA-spa-2017-Plan_de_negocios_para_una_empresa_de_consultoria.pdf
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y territorios* (Primera ed.). Paris: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. Recuperado el 16 de Abril de 2020
- Hartley, S., & Kerin, R. (2018). *Marketing* (13a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 15 de Mayo de 2019
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana editores S.A.
- International Monetary Fund. (2020). *World Economic Outlook: the great lockdown COVID-19*. IMF. Recuperado el 17 de Abril de 2020, de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Jany, J. (2005). *Investigación integral de mercados: Decisiones sin incertidumbre* (3a ed.). Bogotá: Nomos S.A. Recuperado el 16 de Febrero de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 11 de Abril de 2020
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium* (3a ed.). (H. B. Press, Ed.) Barcelona, España: Deusto. Recuperado el 28 de Marzo de 2020
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing* (13a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Marzo de 2019
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3a (revisada) ed.). La consultoría de empresas; guía para la profesión: Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Retrieved Junio 20, 2020
- Lopez, D. (2 de Noviembre de 2018). *Diseño, clave para acelerar la industria de los muebles*. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de Eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/industria-de-muebles-en-colombia-se-reinventa-con-tecnologia-y-diseno-289074>
- López, J. (18 de Diciembre de 2019). Ikea entrará a Colombia de la mano de Sodimac al igual que en Chile y Perú. Bogotá: Diario La República. Recuperado el 7 de Junio de 2020, de <https://www.larepublica.co/empresas/ikea-entrara-a-colombia-de-la-mano-de-sodimac-al-igual-que-en-chile-y-peru-2807013>
- Lozano, J. (2010). *Manual técnicas de marketing: Formación para el empleo* (Primera ed.). Madrid: Editorial CEP S.L. Recuperado el 26 de Marzo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Mendez, C. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). México: Limusa. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el Octubre 30 de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - MADS. (2016). Guía de Compra y Consumo Responsable de Madera en Colombia. Pereira. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de https://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemicos/pdf/Gobernanza_forestal_2/6._Gu%C3%ADa_de_Compra_y_Consumo_Responsable_de_Madera_en_Colombia.pdf
- Ministerio de Cultura. (2018). *ABC de la economía naranja*. Recuperado el 02 de Mayo de 2020, de Ministerio de Cultura: https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/ABC-DE-LA-ECONOM%C3%8DA-NARANJA/ABC%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20NARANJA%20_fi.pdf
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Agosto de 2019). *Crecimiento Económico y Sector de la Construcción*. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de https://camacol.co/sites/default/files/Crecimiento%20Econ%C3%B3mico%20y%20Sector%20de%20la%20Construcci%C3%B3n_0.pdf
- Montaño, O., & Corona, J. (2008). Metodología para identificar la madurez de una organización caso: pequeña empresa manufacturera. México. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5692/prod_06.pdf
- Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Nueva York. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>
- Narbate, C. (Septiembre de 2007). Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia. Valencia: Generalitat Valenciana Conselleria d'Educació. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de http://www.ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/autoevaluacion_EFQM.zip/2fd99fde-b704-4677-8f8c-e6fe0d9fb20e
- Nielsen Colombia. (2020). *Covid-19: Impacto en el consumo masivo, consumidor en tiempos de pandemia* (Quinta ed.). The Nielsen Company. Recuperado el 1 de Mayo de 2020
- Observatorio de Tendencias del Hábitat. (Noviembre de 2018). Cuaderno de Tendencias del Hábitat 19/20. Valencia. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de <https://es.scribd.com/document/405289921/cuaderno-tendencias-habitat-19-20-web-pdf>
- Orduz, A., & Vargas, A. (2014, Septiembre). *Adecuación e implantación del modelo de excelencia de la calidad EFQM en la fundación amor y vida*. Chia: Universidad de La Sabana. Retrieved Mayo 31, 2020
- Ospina, I. (2018). Análisis de las Pymes del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías y productos extranjeros: caso IKEA. Bogotá: Universitaria Agustiniiana, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, Programa De Negocios Internacionales. Recuperado el 7 de Junio de 2020, de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/367/1/OspinaPantoja-IreneMarcela-2018.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (Primera ed.). España: Deusto. Recuperado el 18 de Abril de 2020

- Parra, C., Villa, V., & Restrepo, J. (2009). Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 157 pymes metalmeccánicas de Medellín. *Revista EIA Escuela de Ingeniería de Antioquia N° 11*, 9-19. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n11/n11a02.pdf>
- Paz, J. (2013). Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. *Revista EAFIT - 105*. Retrieved Junio 28, 2020, from <http://web.archive.org/web/20021216232259/www.eafit.edu.co/revista/105/paz.html>
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2003). Guía de planificación estratégica. Madrid. Retrieved Junio 28, 2020, from <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-de-planificacion-estrategica-en-ong-de-accion-social.pdf>
- Portafolio. (9 de Marzo de 2016). Grupo Sanford, con nueva planta de madera aglomerada. Bogotá. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/grupo-sanford-nueva-planta-madera-aglomerada-492149>
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press. Recuperado el 9 de Junio de 2020
- Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2019
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores* (Tercera ed.). Madrid: Pirámide. Recuperado el 19 de Marzo de 2019
- Procolombia. (2018). Design Room Colombia. Bogotá. Recuperado el 7 de Junio de 2020, de <https://design-room-colombia.colombiatrade.com.co/en>
- Procolombia. (21 de Febrero de 2019). *Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades*. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de [colombiatrade.com.co: https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades](https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades)
- Procolombia. (2019). Manufactura e insumos: Muebles y maderas. Bogotá. Retrieved Junio 7, 2020, from <https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>
- Procolombia. (s.f.). *Estadísticas de exportaciones colombianas*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de <https://procolombia.co/estadisticas-de-exportacion/estadisticas-de-exportaciones-colombianas>
- Revista el mueble y la madera - M&M. (Mayo de 2018). Así van cifras del Mueble y la Madera. *Revista M&M 99*. Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de <https://revista-mm.com/economia-sectorial/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>
- Revista el mueble y la madera - M&M. (2018). Ranking de las principales empresas de la industria del mueble en Colombia. Bogotá. Retrieved Junio 7, 2020, from <https://revista-mm.com/sin-categoria/ranking-principales-empresas-industria-mueble-colombia/>
- Rincón, R. (1996). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT N° 101*, 71-85. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>
- Rubio, L., Ospina, A., Olaya, A., & Fonseca, R. (2018). *Viabilidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles vanguardistas*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia - RIUCaC: <http://hdl.handle.net/10983/15998>

- Salón Internacional del Mueble de Milán. (Noviembre de 2017). Informe sobre tendencias: 158
La Salone del Mobile Ed. 56. Milán. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de
<http://www.aemmce.com/estudios/informe-MILAN-2017.pdf>
- Santos, L., Brittes, G., & Ayala, N. (16 de Agosto de 2018). The expected contribution of
Industry 4.0 technologies for industrial. *International Journal of Production Economics*
204, 383-394. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.019>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Centro Tecnológico del Mobiliario. (2015).
Observatorio del Mobiliario: Informe de tendencias. Recuperado el 3 de 5 de 2020, de
<http://centrotecnologicodelmobiliariosena.blogspot.com/p/observatorio-de-mobiliario.html>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2017). Propiedad Industrial: Patentes y nuevas
creaciones. Bogota. Retrieved Junio 15, 2020, from <https://www.sic.gov.co/patentes>
- Universidad Nacional de Colombia. (2011). Trámites frustran patentes en Colombia. Bogotá.
Retrieved Junio 15, 2020, from
<https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/tramites-frustran-patentes-en-colombia.html>
- Universidad Santo Tomas. (2020). *Reglamento de Trabajos de Grado para la Maestría en
Administración - MBA*. Bogotá.
- Vargas, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas
pequeñas y medianas. *Universidad ICESI, Estudios gerenciales.*, 93-108. Recuperado el
5 de Jun de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100005
- World Bank. (2020). *The economy in time of Covid-19*. Semiannual report of the latin america
and caribbean region. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33555>

Anexo A: Estado del Arte

El esquema con el proceso seguido para realizar la revisión documental se presenta en la Figura 46.

Figura 46 Proceso elaboración marco teórico



Nota. Elaboración propia.

Primero se estableció la estrategia de búsqueda de información, definiendo las palabras clave o descriptores de búsqueda del tema de investigación, así como sinónimos, términos normalizados (tesauros) y exclusiones, donde se obtuvo la ecuación de búsqueda que se presenta en la Figura 47.

Figura 47 Ecuación de búsqueda de información

((**Consultoría** OR **Asesoría** OR **Consultor**) AND NOT (**Mercadeo** OR **Finanzas**)) AND (**Diagnóstico** OR **Autoevaluación** OR **Auditoría** OR **Análisis interno**) AND (**Análisis del entorno** OR **PESTEL** OR **5 fuerzas** OR **macroentorno** OR **microentorno** OR **PEST**) AND (**Grupos de interés** OR **Stakeholders**) AND (**Planeación estratégica** OR **Estrategia** OR **Planificación** OR **Escenarios**) AND (**Muebles** OR **Mobiliario**) AND (**Diseño**) AND ((**Pymes** OR **MiPymes** OR **Microempresa** OR **Micro empresa** OR **Pequeña empresa**) AND NOT (**Gran empresa** OR **Multinacional**)) AND (**Colombia**)

Nota. Elaboración propia. Las inclusiones se resaltan en color verde en la ecuación de búsqueda, y las exclusiones se resaltan en color rojo.

Los criterios de inclusión fueron: documentos en idioma inglés y español, sobre Pymes en Colombia. Mientras que los criterios de exclusión fueron: documentos en otros idiomas, documentos que hablen sobre mercadeo o finanzas, grandes empresas o multinacionales, o que sean anteriores al año 2000.

Posteriormente, se llevó a cabo la búsqueda de documentos utilizando la ecuación de 160 búsqueda en las bases de datos *Scopus*, *Science Direct*, *Business Complete Source* y *Google Scholar*, donde se obtuvieron los resultados presentados en la Tabla 28.

Tabla 28
Resultados de búsqueda revisión documental

Base de datos	Artículos	Libros	Otros documentos	Resultados totales
Scopus	1073	50	809	1932
Science Direct	80	1	41	122
Business Complete Source	58	1	0	59
Google Scholar	No disponible	No disponible	No disponible	17.000

Nota. Elaboración propia.

Se encontraron 21 documentos aplicables al objetivo del estudio, a los que se revisó el título, resumen o *abstract*, palabras clave, y en algunos casos, se revisó completamente el documento para decidir si la información que contenía estaba relacionada, era pertinente y aplicable al estudio. En la Tabla 29 se presenta el estado del arte de la presente consultoría empresarial, y estudios previos respecto a los conceptos utilizados en la formulación estratégica de MAGMA: consultoría, diagnóstico empresarial, análisis del entorno, grupos de interés, planeación estratégica, sector de muebles y diseño, Pymes.

Tabla 29
Estado del arte MAGMA

N°	Título	Referencia	Formato	Resumen	Palabras clave	Categoría en trabajo de grado
1	La consultoría como expresión de la investigación percibida a través de casos reales	Vega, Vladimir. (2017). <i>La consultoría como expresión de la investigación</i> . 10.13140/RG.2.2.34153.44642. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/334593507	Artículo	Consultoría organizacional o de empresas. Identificar problemas de la entidad objeto de estudio y diseñar soluciones viables a los mismos.	Consultoría, Investigación, Método del caso.	Consultoría, diagnóstico organizacional.
2	La consultoría de empresas en perspectiva	Rincón, Rafael. (1996). <i>La consultoría de empresas en perspectiva</i> . Revista Universidad EAFIT N° 101. Pág 71-85. Recuperado de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215	Artículo	La consultoría, sus procesos, habilidades requeridas, tipos de consultores, etapas de la consultoría.	Modelos de consultoría, proceso de cambio, modelo de diagnóstico, consultores de pequeñas empresas.	Consultoría, diagnóstico organizacional.
3	Metodología para identificar la madurez de una organización caso: pequeña empresa manufacturera	Montaño, Oscar. Corona, José. (2008). <i>Metodología para identificar la madurez de una organización caso: pequeña empresa manufacturera</i> . Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Centro de Investigación Avanzada en Ingeniería Industrial. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5692/product_06.pdf	Documento electrónico	Futuro de la mayoría de las pequeñas empresa. Modelos que identifiquen su conocimiento adquirido (madurez) y cómo lo pueden aplicar para su desarrollo	Modelos de madurez, estratégica, prácticas, pequeñas empresas	Diagnóstico organizacional, planeación estratégica
4	Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada	García, Nilsa. (2017). <i>Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada</i> . Universidad Externado De Colombia, Maestría En Mercadeo. Recuperado de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/293/1/ANA-spa-2017-Plan_de_negocios_para_una_empresa_de_consultoria.pdf	Trabajo de grado de maestría.	Principales razones por las que una empresa Pequeña en Colombia toma la decisión de contratar un servicio de consultoría.	Pyme, consultoría empresarial, mortalidad de Pymes en Colombia	Consultoría

N°	Título	Referencia	Formato	Resumen	Palabras clave	Categoría en trabajo de grado
5	Possibilities of implementation of the balanced scorecard method in higher education	Marković, Nenad & Petkovic, Darko & Moljevic, Slavisa & Maric, Bogdan & Gojković, Ranka. (2015). <i>Possibilities of implementation of the balanced scorecard method in higher education</i> . Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/305874937_possibilities_of_implementation_of_the_balanced_scorecard_method_in_higher_education	Artículo	Aplicación del Balanced Scorecard a estrategias existentes en universidades, traslado de la estrategia, indicadores de gestión, planes de acción.	Balanced Scorecard, factores clave de desempeño, indicadores de gestión	Planeación estratégica
6	Intelligent Design of Inclusive Growth Strategies	Kaplan, Robert. Serafeim, George. Tugendhat, Eduardo. (2019). <i>Intelligent Design of Inclusive Growth Strategies</i> . Harvard Business School. Recuperado de https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57137	Artículo	Mejorar el compromiso corporativo con la sociedad, incluyendo en la planeación estratégica a los grupos de interés.	Modelo de planeación estratégica, inclusión de grupos de interés	Planeación estratégica, grupos de interés.
7	Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia	Porter, Michael. (2008). <i>Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia</i> . Harvard Business Review N° 86. Pág 58-77. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf	Artículo	Tomar conciencia de las cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques	Fuerzas competitivas, amenazas, barreras, grupos de interés, estrategia	Planeación estratégica, grupos de interés
8	Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva Estratégica	Mojica, Francisco. (2008). <i>Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica</i> . Universidad Externado de Colombia, Centro Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000169&pid=S0121-5051201300020000500010&lng=en	Documento electrónico	El modelo de la prospectiva estratégica, modelo básico y modelo avanzado. Etapas del modelo de prospectiva	Prospectiva estratégica, factores de cambio, DOFA, escenarios.	Planeación estratégica
9	Planeación y la Dirección Estratégica:	Paz, Jorge. (2005). <i>Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana</i> . Revista EAFIT N° 105. Recuperado de	Artículo	Las empresas colombianas que quieren sobrevivir	Planeación estratégica, dirección	Planeación estratégica

N°	Título	Referencia	Formato	Resumen	Palabras clave	Categoría en trabajo de grado
	Futuro de la Empresa Colombiana	http://web.archive.org/web/20021216232259/www.eafit.edu.co/revista/105/paz.html		deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas	estratégica, competitividad empresarial,	
10	Implicaciones de la teoría de la complejidad en la organización, los procesos, los empleados y los modelos de dirección estratégica	Tovar, Rivas & Rivas-Tovar, Luis Arturo. (2006). <i>Implicaciones de la teoría de la complejidad en la organización, los procesos, los empleados y los modelos de dirección estratégica</i> . Ciencia Administrativa 1870 – 9427. 2006. 10.145. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280946625_implicaciones_de_la_teoría_de_la_complejidad_en_la_organización_y_la_estrategia	Artículo	Luego de caracterizar las seis generaciones en la evolución del pensamiento estratégico, propone el modelo LART de gestión estratégica de la complejidad describiendo el modelo de sexta generación permite entender y explicar las nuevas dinámicas de las organizaciones de nuestro tiempo	Organización, nuevas formas de gestión, modelos de dirección estratégica, proceso de dirección estratégica	Planeación estratégica
11	Plan de negocio Decoplanet	Carrillo Laura, Herrán Juan, Salazar Daniel. (2019). <i>Plan de negocio Decoplanet</i> . Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/16138	Trabajo de grado	Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción de muebles ecológicos, diseñados con materiales amigables con el medio ambiente.	Análisis DAFO, Factores críticos de éxito, PESTEL, modelo de	Situación del sector muebles en Colombia, Pymes, Planeación estratégica

N°	Título	Referencia	Formato	Resumen	Palabras clave	Categoría en trabajo de grado
					negocios Canvas	
12	Observatorio del Mobiliario: Informe de tendencias	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Centro Tecnológico del Mobiliario. (2015). <i>Observatorio del Mobiliario: Informe de tendencias</i> . Recuperado de http://centrotecnologicodelmobiliariosena.blogspot.com/p/observatorio-de-mobiliario.html	Informe	Tendencias de diseño de muebles en Colombia	Tendencias, diseño,	Situación del sector muebles en Colombia
13	El sector Muebles y Decoración en Colombia	Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. (2005). <i>El sector Muebles y Decoración en Colombia</i> . Notas sectoriales. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1883_colombia_mueble_decoracion.pdf	Informe	Tendencias de diseño de muebles en Colombia	Tendencias, diseño,	Situación del sector muebles en Colombia
14	Diagnostico Empresarial de una fábrica de muebles en Colombia	Rodríguez, John. Moreno, Maria. Barrera, Diana. (2017). <i>Diagnostico Empresarial de una fábrica de muebles en Colombia</i> . Politécnico Grancolombiano. Recuperado de https://www.academia.edu/34555532/Diagnostico_empresarial_de_una_fabrica_de_muebles_en_colombia	Trabajo de grado	Crear una descripción de la empresa, luego en base a información recolectada de la empresa y del entorno se plantean estrategias para alcanzar las metas y el éxito	Factores críticos de éxito, estrategias corporativas, análisis del entorno, PEST, 5 fuerzas de Porter	Diagnóstico empresarial, planeación estratégica, Situación del sector muebles en Colombia
15	Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia	Bautista, Paola. (2013). <i>Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia</i> . Universidad Nacional de Colombia, Maestría en Administración. Recuperado de https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12032	Trabajo de grado	Esta investigación permitió determinar, los tres (3) factores más importantes que inciden en el éxito de las microempresas estudiadas, como son, las relaciones con los clientes, la motivación del propietario y la gestión del conocimiento, así mismo la aplicación del modelo del diamante	Microempresas, factores de éxito, factores de competitividad	Pymes, Planeación estratégica

N°	Título	Referencia	Formato	Resumen	Palabras clave	Categoría en trabajo de grado
16	Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas	Vargas, Andrés. (2002). <i>Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas</i> . Universidad ICESI, Estudios gerenciales. Pag. 93-108. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208205	Artículo	de competitividad de Porter. Se encontró que la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la planeación... contar con una herramienta que les sirviera de ayuda para desarrollar sus procesos de planeación	Pymes, planeación estratégica, plan de negocios, estrategia, herramienta de planeación	Pymes, Planeación estratégica
17	Análisis de las pymes del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías y productos extranjeros	Ospina, Irene. (2018). <i>Análisis de las pymes del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías y productos extranjeros</i> . Universitaria Agustiniiana, Programa De Negocios Internacionales. Recuperado de http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/367/1/OspinaPantoja-IreneMarcela-2018.pdf	Trabajo de grado	Desarrollar un análisis de las PYMES del sector de muebles en Colombia frente a la entrada de nuevas compañías extranjeras, derivado del aporte teórico sobre competitividad de Porter y la entrada de nuevos competidores	Sector muebles, inserción de empresas extranjeras, globalización	Situación del sector muebles en Colombia
18	Adecuación e implantación del modelo de excelencia de la calidad EFQM en la fundación amor y vida	Cárdenas, Alejandra. Vargas, Anamaría. (2014). <i>Adecuación e implantación del modelo de excelencia de la calidad EFQM en la fundación amor y vida</i> . Universidad De La Sabana, Programa De Ingeniería Industrial. Recuperado de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12259/Anamar%20C3%20ADA%20Vargas%20Rozo%20%202014%20tesis%29....pdf?sequence=1&isAllowed=y	Trabajo de grado	El proyecto surge de la necesidad de implantar un sistema integrado de gestión de calidad (SIGC) a las organizaciones del tercer sector en Colombia... el Sistema de Gestión de Calidad que más se ajusta a las necesidades de dicho centro, es el modelo de excelencia	Calidad, modelo EFQM, tercer sector	Diagnóstico empresarial

N°	Título	Referencia	Formato	Resumen	Palabras clave	Categoría en trabajo de grado
19	Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia	Narbarte, Christian. (2007). <i>Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia</i> . Generalitat Valenciana Conselleria d'Educació. Recuperado de http://www.ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/autoevaluacion_EFQM.zip/2fd99fde-b704-4677-8f8c-e6fe0d9fb20e	Documento electrónico.	EFQM (European Foundation Quality Management) El modelo EFQM es una herramienta práctica que puede ser utilizada de formas diferentes. El modelo EFQM plantea un método para autoevaluar la gestión de cualquier organización, reconociendo que hay formas diferentes de enfocar la excelencia en cualquiera de los 9 criterios planteados	Modelo EFQM, herramientas de análisis, proceso de autoevaluación	Diagnóstico empresarial
20	Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 pymes metalmecánicas de Medellín	Parra, Carlos. Villa, Víctor. Restrepo, José. (2009). <i>Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 pymes metalmecánicas de Medellín</i> . Revista EIA Escuela de Ingeniería de Antioquia N° 11. Pág 9-19. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n11/n11a02.pdf	Artículo	La relevancia de las pymes para el país exige la generación de proyectos que lleven a su fortalecimiento, haciéndose necesario evaluar y mejorar su gestión de la calidad. Para ello, se utilizó el modelo EFQM, que consta de 9 criterios.	Gestión de la calidad, modelo EFQM, mejoramiento continuo, pymes, sector metalmeccánico	Diagnóstico empresarial, Pymes.
21	Viabilidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles vanguardistas	Rubio, Luis. Ospina, Angie. Olaya, Andrés. Fonseca, Ronald. (2018). <i>Viabilidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles vanguardistas</i> . Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de http://hdl.handle.net/10983/15998	Trabajo de grado	Formular la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles vanguardistas combinando materiales (piedra, madera, metal	Muebles, diseño, sector de muebles en Colombia, investigación de mercado	Situación del sector muebles en Colombia

N°	Título	Referencia	Formato	Resumen	Palabras clave	Categoría en trabajo de grado
	combinando materiales (piedra, madera, metal y vidrio)			y vidrio) en la ciudad de Bogotá.		

Nota. Elaboración propia

A continuación se presentan los documentos de soporte de la realización de la consultoría:

- Certificado de existencia y representación legal MAGMA.
- Carta de presentación del consultor.
- Carta de recepción del documento final consultoría.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CODIGO VERIFICACION: 055124884DB30B

6 DE DICIEMBRE DE 2017 HORA 15:42:39

R055124884 PAGINA: 1 de 3

* * * * *

 LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS
 NEGOCIOS.

 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO
 DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A
 WWW.CCB.ORG.CO

 RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U
 OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

 PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE
 CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN
 WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE
 DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
 INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : MAGMA IDEAS S A S
 N.I.T. : 900498508-1, REGIMEN COMUN
 DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02175642 DEL 30 DE ENERO DE 2012

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :31 DE MARZO DE 2017
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017
 ACTIVO TOTAL : 63,000,000
 TAMAÑO EMPRESA : MICROEMPRESA

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CARRERA 5 # 57-14 OF 803
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : jcvillarreal@magmaideas.com
 DIRECCION COMERCIAL : CARRERA 5 # 57-14 OF 803
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL COMERCIAL : jcvillarreal@magmaideas.com

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL
 16 DE ENERO DE 2012, INSCRITA EL 30 DE ENERO DE 2012 BAJO EL NUMERO
 01602191 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA
 MAGMA IDEAS S A S.

CERTIFICA:

OBJETO: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL: EL DESARROLLO DE

Bogotá D.C., 1 de junio de 2020

Señor

JUAN CAMILO VILLARREAL CLAVIJO

Magma Ideas S.A.S.

Bogotá D.C.

Asunto: Presentación Estudiante MBA.

El Programa de Maestría en Administración MBA de la Universidad Santo Tomás con un cordial saludo, presenta al estudiante Víctor Andrés Rincón González identificado con cédula de ciudadanía número [redacted], quien realiza el trabajo de investigación titulado "Consultoría empresarial: propuesta de planeación estratégica para la empresa Magma Ideas S.A.S. de Bogotá, Colombia", para tal fin requiere de la información que ustedes le puedan brindar, según él lo requiera para su investigación; cabe anotar que la información suministrada será sólo para fines académicos. Estamos seguros que su desempeño será idóneo, serio y propio de estudiantes Tomasinos.

Atentamente,



Digitally signed by Myriam
Gómez Colmenares
Date: 2020.06.02 12:18:34
-05'00'

MYRIAM GOMEZ COLMENARES

Secretaria

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Entrega de documentos y solicitud oficio de aprobación consultaría

Juan Camilo Villarreal <jcvillarreal@magmaideas.com>
To: Victor Andres Rincon Gonzalez <victorrincon@usantotomas.edu.co>

Thu, Jul 16, 2020 at 2:42 PM

Buenas tardes Ingeniero

Perfecto Víctor, lo voy a revisar detalladamente y le haré los comentarios pertinentes.

Muchas gracias por su dedicación y trabajo con Magma, todos los comentarios y análisis que nos ha comentado hasta el momento han sido razón del análisis y crecimiento.

Juan Camilo Villarreal Clavijo.
Director de proyectos
Diseño Industrial

Tels:
Cel:
email : jcvillarreal@magmaideas.com
Cra 5 # 57-14
Bogotá, Colombia

On 15/07/2020, at 8:40 PM, Victor Andres Rincon Gonzalez <victorrincon@usantotomas.edu.co> wrote:

Sr. Juan Camilo buenas tardes, cordial saludo.

Adjunto a continuación el link de la carpeta compartida donde se encuentra el documento final de la consultoría en planeación estratégica realizada para la empresa Magma Ideas S.A.S.

<https://drive.google.com/drive/folders/1qpVcz5CzAZb5W5jIUq18eJ1rKQAahOj?usp=sharing>

Inicialmente encontrará un archivo de MS Word titulado "Trabajo grado Magma V12".

Luego encontrará una carpeta llamada "Archivos Excel", donde encontrará 4 archivos donde se realizaron los diferentes análisis, tablas y gráficas requeridas para la consultoría.

Finalmente, encontrará otra carpeta llamada "Documentos soporte", donde encontrará los principales informes o estudios relacionados con diseño de muebles, tendencias, cifras del sector, etc.

Quisiera solicitar a usted por favor la respuesta a este correo electrónico indicando la recepción de los documentos y la aprobación de la consultoría. Posteriormente programaré con usted una reunión para hacer la presentación de los resultados.

Gracias por su atención, y colaboración en el desarrollo de esta consultoría.

Ing. Víctor Rincón González

Fecha: Enero 17 de 2019.

Entrevistado: Juan Camilo Villarreal. Gerente General de MAGMA.

Entrevistadores: Sindy Barragán Ortiz, Alison Mendivelso Díaz y Victor Rincon González.

Pregunta: ¿De dónde nace MAGMA?

Respuesta: Esta idea inició desde el 2008, año en el que salí de la universidad, pero antes de ello, realice mi práctica en una empresa de stands.

Digamos que en diseño industrial, nosotros no somos un país particularmente innovador, nosotros estamos atados y con la costumbre de fusilar las cosas. En el área en donde se vuelve un poco interesante el tema, es en la arquitectura efímera; ésta es todo el diseño de los stands. Nosotros somos un país, en donde se mueve y realizan muchas ferias, entonces el negocio de los stands es súper interesante, porque todo el tiempo hay ferias y cada stand y cada espacio, cuesta un montón de plata. Entonces, las empresas invierten mucho para darse a conocer y para tratar de mover la economía.

Entonces mi práctica la realicé en una empresa que se llamaba decor expo y hacíamos eso, stands. Era muy interesante, porque tenía que hacer dueños todo el tiempo.

Cuando yo me cambie de ingeniería industrial, a diseño industrial (siempre quise ser diseñador industrial) y parte de lo que yo quería hacer como diseñador industrial era crear cosas, tener la oportunidad de crear cosas, pero yo decía que no era nada fácil.

Pasó el tiempo, yo seguí en contacto con la empresa en donde hice la práctica y después de eso, me llamaron de otra empresa y me dijeron que trabajara allá y hubo un momento en donde yo tenía la nueva empresa y de la anterior empresa me seguían llegando cosas, que pensaba como: bueno hay trabajo, hay que buscar la forma de hacerlo y de hacer algo.

Tenía un par de compañeras de la universidad y les dije que tenía equis cantidad de trabajo y le pedí que nos reuniéramos y empezáramos a trabajar en ello; empezamos a realizar stands. Pero el área de los stands, también es complicada porque lo que termina valiendo, más que el diseño es la fabricación, entonces muchas empresas lo que dicen es: si, pásame una propuesta. Uno pasa la propuesta y la propuesta es el diseño que uno realizó, es decir, cuando se pasa la propuesta, en sí ya es el trabajo de uno y la gente no quiere una propuesta económica, ellos quieren propuesta donde se diga cómo se va a ver. Cuando uno les pasa la propuesta de cómo se va a ver ya perdió todo, porque ya hice todo su trabajo. Luego, uno en las ferias uno veía stands que uno había diseñado y que no lo habían comprado, entonces, todo ello se vuelve un poco desgastante y cuando uno sale de la universidad, tiene un montón de sueños e ilusiones. Por ello decidimos alejamos un poco del tema de los stands. En ese momento empezamos a trabajar con mobiliarios.

Pregunta: ¿Cuál fue su primer proyecto?

Respuesta: Nuestro primer proyecto de mobiliario fue hacer la sala de la Unión temporal de recaudo y tecnología, empresa que hace el recaudo del “mío”, el cual es el Transmilenio de Cali. Entonces ellos quería un centro de control y una sala, dado que ellos quería realiza un proyecto tecnológico en donde cada controlador de flota, iba a tener tres monitores, un video Wall. Entonces empezamos por ese lado y diseñamos toda la experiencia, que era lo que nos interesaba, pero en diseño industrial más allá de “echar el carretazo” y diseñar la experiencia, se tiene que ver a través de un objeto y en ese momento, los objetos que nosotros teníamos eran los escritorios. Diseñamos toda la sala, pero lo que realmente vendimos, fueron los escritorios.

A partir de la realización de dichos escritorios, ellos nos dijeron que estaban muy contentos con el resultado y que querían que les realizáramos el demás mobiliario de la empresa,

lo cual fue muy interesante, ya que nosotros en ése momento no sabíamos o mejor, no había 174 realizado mobiliario, porque nosotros habíamos hecho stands y eso hace una diferencia. Entonces aceptamos el proyecto, aceptamos el reto, peor a penas lo aceptamos no teníamos ni idea.

Fue así que empezamos a buscar proveedores, empezamos a buscar cómo funciona un poco el negocio, porque uno sueña con que quiere una “cosa” que se transforme y que tenga tanta parte electrónica y luego se va aterrizando y uno va viendo que los proveedores y los carpinteros le enseñan mucho a uno, porque el papel, como decimos nosotros, aguanta todo.

Uno en papel puede hacer una cosa absolutamente mágica y espectacular, pero cuando lo va a pasar a fabricación, hace una diferencia, no es tan fácil, entonces uno empieza a entender, que el tema consiste en consolidar un equipo, es decir, es un tema de los proveedores y es un tema de los diseñadores.

Pregunta: ¿Qué ventaja o desventaja tiene el diseño de mobiliario de hogar?

Respuesta: El mobiliario de hogar es muy bonito porque el diseño es algo muy íntimo, cuando a uno dice: yo quiero mi casa de tal manera o quiero un mueble para mi casa así, está hablando de un objeto que va a estar todos los días en la cotidianidad de uno y se vuelve algo que uno quiere, algo por lo cual uno desarrolla afectos y se vuelve parte de uno. Engonces, no solamente consiste en ir a un lugar y comprar una mesa, sino cómo se pone esa mesa, en donde se pone esa mesa. Y hay muchas veces, en los que una mesa no basta, o donde la mesa de tales características que venden en el común, no es lo que yo quiero, o peor aún, yo no quiero la mesa que tenga 300 personas más o un millón de personas más, yo quiero una mesa especial. Entonces, el tema de diseñar para un hogar, es muy bonito, me apasiona mucho peor es poco rentable, porque a ese cliente, tengo que ponerle todos los costos: de producción, administrativos y diseño.

Si yo diseño una oficina, me gasto una semana y si yo diseño un mueble para una casa me demoro también una semana, por poner un ejemplo. Pero en un mueble de oficina, hago 50 escritorios y en un mueble de casa, hago un mueble. Entonces es muy difícil cargarle al cliente esos costos.

Por ello, en el tema de mobiliario de hogar hay cosas que entusiasman y hay procesos que lo aterrizan y también, consiste en tener un poco el equilibrio de, desarrollar producto no es algo fácil, insisto, uno siempre piensa: hagamos equis producto, pero en el proceso de investigación nos damos cuenta que tiene un proceso muy extenso, es muy difícil. Nosotros en algún momento, en la parte de producción, quisimos tener talleres, pero no tiene mucho sentido, si hay alguien que tiene una carpintería, que lleva 50 años con dicho negocio y que es muy buena, resulta siendo muy caro. Entonces, uno empieza a entrar en esos dilemas: ¿yo voy a montar una carpintería? No, tal vez no, porque ese es un negocio diferente, que yo use una carpintería, no quiere decir que yo tenga una carpintería, así me encante la idea, porque uno en una carpintería puede desarrollar, en la carpintería de alguien más, es posible que no. Entonces como que en ese proceso de ir y venir, estuvimos haciendo eso, mobiliario.

Pregunta: ¿Qué problemas se han tenido con la empresa?

Respuesta: Primero las sociedades. En este negocio empezamos tres y en este momento estoy yo solo, las sociedades es como un matrimonio, uno se asa con alguien que lo complemente y cuando eso no pasa, no funciona. Por eso es que digo que hay una diferencia entre los sueños y las realidades, hacer empresa es muy difícil, para mí ha sido muy difícil, uno no recibe un sueldo mensual, lo cual, genera una inestabilidad y una inseguridad, porque uno se empieza a preguntar ¿qué voy a hacer si no vendo tantos proyectos en este año?, eso también genera un nivel alto de estrés.

proveedores y tengo clientes, mis clientes me definen as fechas en las que ellos quieren tener sus productos y yo le digo a mi proveedor la fecha en la que lo necesitamos y muchas veces el proveedor no cumple pero el que pone la cara soy yo, entonces eso genera unas dinámicas complicadas.

Pregunta: ¿Por qué decidió tener y hacer empresa?

Respuesta: Por eso es que no tomo el mundo nace para hacer empresa, no todo el mundo tiene la responsabilidad y capacidad de asumir esas cargas, digamos que eso es una decisión y elección de vida. En este momento tengo claro que yo no podría hacer nada diferente, no porque no pueda, sino porque mi decisión es que yo quiero hacer empresa. Claramente es más cómodo recibir un cheque mensualmente, pero yo quiero hacer empresa, no importa lo que me cueste ni el sacrificio que deba hacer.

Cuando yo iba a entrar a estudiar a la universidad por primera vez, mi papá me había dicho que estudiara ingeniera industrial porque como ingeniero tendría un futuro asegurado y como diseñador no. Me dijo que tenía un diseñador en su oficina al cual se le pagaba 2.000.000 de pesos y eso sería lo que iba a ganar él el resto de su vida, no ganará más que eso. Y entonces, yo entré a estudiar ingeniería industrial y efectivamente mi papá tenía razón porque en la cultura del diseño se paga por gustos, se tiene poco valor sobre lo que se hace en diseño, peor realmente el diseño con otras disciplinas, da un punto de partida a la innovación y en este país es necesaria la innovación, es necesario romper los paradigmas, es necesario el compromiso de generar ideas con cambio y un poco de eso es lo que yo he querido y quiero con mi empresa.

Cuando yo sueño con el tema, pienso en lo ideal que sería tener un centro o un estudio de diseño, donde los clientes puedan llegar y puedan interactuar, que los diseñadores se sientan libres de hacer un montón de cosas, innovar y dar realidad a los sueños de los clientes.

Sin embargo, hay una transición y para llegar al sueño, hay que seguir una serie de pasos, entonces, lo que yo he hecho durante todos estos años es seguir esa serie de pasos con altas y con bajas.

Pregunta: ¿Cuáles son los problemas más grandes que enfrenta?

Respuesta: Por un lado, uno se da cuenta que si uno no vende, no existe. No importa qué tan bonito diseño, no importa qué tan bonito sea, no importan qué tan romántico sea, si usted no vende, no existe, simplemente porque no come. Entonces, el tema del mercadeo y la comercialización es para mí algo muy difícil, entre otras cosas, porque cuando uno es empresario, se vuelve el que hace todo. Seguramente es el error más común.

Yo puedo contratar un equipo de 50 personas, pero ese equipo me genera unos costos fijos y yo tengo que responder por esas 50 personas. Esas personas están esperanzadas en que al final del mes, les llegue un cheque y el que tiene que responder por el cheque soy yo.

Cuando yo fui a crear la empresa lo primero que nos dijeron fue que no creara la empresa y no constituyera la empresa hasta que no fuera una necesidad imperativa, es decir, cual el cliente elige que únicamente contrata cuando sea una persona jurídica.

Pregunta: ¿Cuánto tiempo operaron como personas naturales?

Respuesta: Magma está constituida oficialmente desde el 2011.

Tuvimos una situación muy curiosa, ya que queríamos inscribirnos en concursos de diseño, dado que en diseño el nombre es importante. Con nombre reconocido, la empresa no tiene que ir a buscar sus clientes, sino que los clientes buscan los productos de la marca, por su

parte, cuando una empresa es pequeña, la empresa misma es la que tiene que salir a buscar a 178 sus clientes. Entonces nosotros participamos en concursos de diseños, los cuales ganamos uno cuantos, entre esos un concurso de una empresa llamada Formica y nunca nos dieron el premio pero peor aún, nunca nos dieron el reconocimiento.

Pregunta: ¿Cómo ha enfrentado las caídas y los momentos difíciles con Magma?

Respuesta: El ser empresario y ser emprendedor es una decisión, lo más acerado es levantarse y pensar en lo siguiente que se hará y eso es lo que ha pasado con Magma; por cada golpe que nosotros hemos tenido, nos hemos levantado y han sido años buenos y años no tan buenos.

El año pasado fue un año difícil, las situaciones del país son difíciles porque las economías bajan o se estancan, las primeras reducciones se hacen sobre las cosas que no son tan necesarias.

Pregunta: ¿Cuál es el trabajo de Magma?

Respuesta: Cuando nosotros estábamos haciendo una oficina y llegamos a hacer la investigación, porque lo ideal es hacer una investigación previa para saber qué se va a hacer, cómo se va hacer, qué se necesita y cuál es la mejor forma de hacerlo. Ejemplo: yo no les digo a mis clientes: yo les vendo unos muebles, sino que la idea es: si usted necesita un puesto de trabajo, yo necesito saber qué hace la persona que necesita este puesto de trabajo, cómo es la persona que está en este puesto de trabajo, qué necesita usted de cómo sean las dinámicas en ese puesto de trabajo, ahí es donde cliente nos dice: quiero que se hablen o quiero que no se hablan, quiero que estén concentrados, quiero que no tengan interacción entre ellos, quiero que sean absolutamente cerrados, quiero que la información sea privada, quiero que la información sea pública. Es decir, que hay un montón de variables, no es lo mismo hacer una oficina para unos

abogados que para unos arquitectos, no es lo mismo una oficina creativa que una oficina tradicional. 179

Los elementos que están por fuera de nuestra mesa de trabajo, que es lo que yo le vendo a tres clientes: al dueño de la empresa, a los clientes del dueño de la empresa y a los trabajadores del dueño de la empresa, porque todos son clientes. Como perciban las personas desde adentro de la empresa, es como las personas van a vender a mi empresa. Entonces, todos los factores son absolutamente importantes. Sin embargo, la gente no ve eso, no ven el problema de que sus trabajadores trabajen en una mesa “Rimax”, además, si la gente tiene que trabajar en una mesa “Rimax” lo hace. Entonces, eso tiene una lógica que si, efectivamente a muchos los ponen a trabajar en una mesa Rimax, pero ¿cómo se siente la gente?, ¿cómo está sentada la gente?, ¿Cuánto se cansa la gente?, ¿qué tan productiva es la gente?, ¿qué tanto quiere estar la gente ahí?, ¿cómo se percibe la empresa? Y realmente el trabajo de Magma es eso, es el cómo se perciben los espacios a través de los elementos que está en ellos, eso es el diseño industrial.

El diseño industrial es el diseño de un objeto que afecta a un usuario y que está dentro de un contexto. Más o menos ésa es la triada importante dentro del diseño industrial.

Es fácil desviarse, es fácil que la necesidad a veces le gane a la idea original. Es difícil venderles a las personas que están con uno o que llegan a trabajar con uno, la idea de que tengan el mismo compromiso y compartan el mismo sueño, porque nadie tiene porqué comprársela a uno. Sin embargo, cuando uno es buen jefe, en mi concepto, es cuando logra hacer ese clic es cuando precisamente logra venderles la idea a los demás, yo les digo, ustedes están ahí sentados conmigo y mi objetivo es enamorarlos de lo que yo hago, porque cuando yo me siento con mi cliente, el objetivo es enamorarlo de lo que yo hago.

Una cosa es, la idea que se tiene, pero yo tengo que traducir esas palabras en objetos. 180

Entonces, lo difícil es enamorar al cliente de lo que yo hago al nivel de que ellos tienen que gastarse su plata en lo que yo hago y eso es un poco difícil, porque no ha existido hasta este momento un cliente que me haya dicho que no le gustó lo que nosotros hicimos, porque además, si ello llegara a pasar, uno empieza a transformarlo y empieza a darle vueltas y desde que uno se sienta la primera vez con el cliente, uno empieza a leer a esa persona, el cómo lo quiere y cómo son todos los influenciadores. Por ejemplo, en una casa la dinámica es divertida. Normalmente quien me llama es el papá o el jefe de hogar y me dice que necesitan un mueble y ahí entra la esposa a decir qué más quiere, cómo la quiere y cómo lo imagina, después resulta siendo el espacio para que hijo porque hace tareas ahí. Pero ahí es donde el jefe del hogar me dice que quiere todo eso pero que sea barato. Entonces, son un montón de variables, uno tiene que observar cómo es la casa, cómo son los espacios, qué colores usan, si tiene tapetes, si hay madera, cómo debe combinar, ahí uno empieza a leer y a recibir, lo que uno necesita después de eso es que el cliente lo busque a uno y que uno negocié con ellos. Pero como les decía, nunca ha habido un cliente que nos diga que nuestro trabajo o el resultado sea horrible. Lo que si nos ha pasado mucho es que nos digan que está increíble, que era lo que querían, pero no tenemos tanta plata, está muy caro. Y ahí está el mayor problema, porque yo dependo de proveedores, entonces yo le digo a mi carpintero que yo trabajo para él, que yo soy su empleado, que no hago sino trabajar para él. Realmente yo hago el diseño, me “quemo las pestañas” diseñando, voy y le muestro al carpintero y él me cotiza y me dice que: arquitecto (porque además no me dice diseñador), ese le cuesta 6.000.000 de pesos, ahí es donde yo le digo que no puede ser y él me dice: bueno, yo lo hago en 5.500.000. Entonces es donde me pregunto ¿Cuánto le voy a cobrar al cliente? Teniendo en cuenta que a este costo de producción debo sumar los costos de diseño, los

costos operativos de la empresa, más los impuestos. Puede terminar siendo el 110% pero 181 resulta que el cliente no está dispuesto a pagar más del costo de producción porque yo no soy por ejemplo Dolce & Gabbana, sin embargo resulto tan solo sumando el 10% al costo de producción para no perder el proyecto, inclusive en ocasiones a costo de producción.

Sin embargo a través del tiempo, he entendido que mi trabajo tiene un valor por lo tanto inicio a buscar proyectos donde la ganancia sea mayor al esfuerzo, sin sacrificar la calidad de mis productos, por lo tanto dentro de esa búsqueda un gran cliente ha sido el Mio en Cali que es talvez el proyecto con el que más hemos ganado fue la licitación de los cerramientos de las estaciones en Cali, y nuevamente implementamos un diferencial en el diseño, aunque no era un proyecto diseño. Lo que generó que nuevamente nos llamaran para un nuevo proyecto y era desarrollar un paradero que tuviera un punto de publicidad, venta de tarjetas y algunas otras especificaciones, por lo tanto iniciamos con este proyecto, el cual dirigí desde el diseño desde la parte estética hasta la ingeniera termodinámica que requería el mismo por las condiciones ambientales de la ciudad, sin embargo después de todo este esfuerzo no fue posible ejecutar este proyecto, ya que “Eucol” es el dueño de la publicidad en la ciudad. Estos son golpes para mi empresa, pero gracias a todo este esfuerzo, me fue posible trabajar con el diseño de la máquina que remplazo la taquillera de las estaciones para la dispensación de tarjetas del transporte y hasta el momento continuamos vendiendo las maquinas a esta entidad, lo cual es un buen proyecto para mí porque es un único proceso de diseño con ajustes a la necesidad durante el tiempo.

Estos ejemplos de proyectos muestran la pérdida o el éxito que puede llegar a tener los procesos de diseño dependiendo de la adjudicación de los proyectos, pero es un riesgo que debemos asumir y más aun con proyectos tan importantes. Un riesgo adicional es la solicitud cuando el cliente solicita los planos del proyecto, probablemente porque existe la intención de

buscar un nuevo fabricante, tan sencillo como eso, y uno no debería entregarlos pero al fin y al cabo son los clientes y han sido unos clientes importantes, pero el truco está en el diseño, que el mismo no sea fácil de replicar, probablemente lo logren, pero tienen que recorrer el proceso que nuestra empresa ya recorrió. 182

Por lo tanto no es fácil mi sector, he pensado moverme de sector por el comportamiento del consumidor en el sentido de tipo de marcas desde las más costosas a las más económicas, y yo no puedo competir con los precios de fabricantes en serie como Tugo ya que por el tipo mi fabricación no es posible igualar los precios, entonces, es buscar esos equilibrios, entre mi sueño de diseñar cosas de manera personalizada a los clientes pero tengo competidores como China que con un único diseño de silla abastecen a varios comerciantes como Falabella, Aristas y demás. Y yo no puedo competir con eso ya que ellos cuentan con producción masiva, y yo no cuento ni quiero contar con esa modalidad, porque mi negocio sería otro. Lo que sí puedo hacer es tener una producción más grande, no personalizado, pero si cierto stock de diseños y que cuando tenga un poco más de reconocimiento mi marca, pueda decir a cierto cliente de entrada el costo de su diseño, es un negocio diferente, es una ruta para llegar a lo esperado. Pero a mí lo que se me ocurre en este momento que ha sido una época difícil, es sacar una línea de productos de ciertos modelos de muebles para hogar e ir a venderlos a ferias como “Buro” otra opción que se me presenta es establecer un sitio de hamburguesas, al principio pensé en que no era mi negocio, pero al analizarlo puedo decir que si, ya que mi negocio es vender experiencias, yo puedo ver desde el diseño del plato hasta el diseño del lugar, ya que el diseño tiene la capacidad de intervenir en todo. Pero eso no lo sabe nadie.

Por lo tanto, sería más fácil diseñar y hacer solo ceniceros, es posible que mi paradigma esta equivocada, y el resultado de su análisis me determine que debo enfocar mis esfuerzos a hacer

ceniceros o por ejemplo alguna vez trabaje unas materas en forma de huevo de dinosaurio, el 183 punto está en establecer a que producto debemos dedicarnos, la experiencia me ha permitido determinar que todo se puede realizar y de su complejidad depende el costo, este es el reto para ustedes es determinar “Que Hacer”, este es un buen momento para generar un cambio, porque en este momento tengo proyectos que se terminaran pronto, a pesar de que nunca nos hemos quedado sin trabajo, siempre ha sido por proyectos, y eso es lo que no quiero siempre estar haciendo todo tipo de funciones, tanto de diseño como administrativas.

Poco a poco hemos ido creciendo, y tomando las medidas respectivas para la distribución de tareas como la contratación de un contador para las funciones que refieren al manejo de los costos, declaración e impuestos. Pero yo quiero llegar al punto de que el diseño no dependa tan solo de mí, como les comente este proceso es extenso y requiere investigación de similares en el mercado dependiendo del proyecto las tipologías que existen, lo que se espera, el costo, materiales, eficiencia de los mismos, luego se procede con la construcción del diseño, pero no es un proceso lineal, en la ingeniería $2 + 2$ son 4, pero en diseño no, uno debe crear depende de varios factores como la imaginación, luego uno debe construirlo en un programa para la presentación al cliente, y en este proceso también se generan muchos ajustes, finalmente se presente al cliente.

Pregunta: Teniendo en cuenta que usted se encuentra muy abierto a lo que nosotros como estudiantes podemos hacer en la empresa, podemos hacer una propuesta de las distintas opciones para el trabajo de grado y se escoja en conjunto con usted para hacer un proyecto exitoso que satisfaga las necesidades de ambas partes (Magma y estudiantes)

Respuesta: Si yo creo que todos ustedes ya han trabajado, todos ustedes ya saben cómo es el mundo real, es diferente hacer un proyecto en papel a un proyecto real en el que me puedan ayudar en la empresa.

Pregunta: ¿Cuál es el sector de actividad económica?

Respuesta: Diseño y fabricación de mobiliario para personas y empresas.

Pregunta: ¿Cuántos empleados tiene?

Respuesta: Todos los empleados de Magma están por prestación de servicios, incluso el Gerente General.

- Administración: Gerente General, (1) Contadora
- Diseño: (1) Director de Proyectos, (2) Diseñadores.

Yo contrato gente por proyectos esporádicamente por prestación de servicios, sobre todo diseñadores Practicantes o recién egresados porque necesito que hagan cosas muy operativas, pero también guiarlos, enseñarles, motivarlos y que puedan traducir una idea de diseño para que el cliente la vea bonita, luego tradúzcame esto que se ve bonito a especificaciones de producción. Pero la gente no tiene idea de esto, cuando uno sale al mundo real se da cuenta que la academia tiene muchas falencias, en la carrera de Diseño deberían ver mucha Ingeniería, ingeniería Mecánica, física, matemáticas. Un día yo le dije a un Diseñador “Necesito que me diseñes estos muebles para una Óptica”, y me diseño los muebles, se veían bien, pero yo veía el espacio muy grande, no sé cómo hizo para hacer caber todos estos muebles acá, me puse a ver las medidas y las mesas para atender a las personas, las superficies de trabajo eran de una altura de 30 centímetros, y uno se ríe porque dice “como puede ser esto posible”, pero en realidad es mucho más común de lo que uno se imagina.

Hay un programa muy interesante que uno ve en ingeniería que se llama Solid Works, 185 la magia de este programa es que es un simulador de producción, pero uno tiene que encargarse de que case, uno puede diseñar ahí ponerlo y que todo se vea bonito y que no case ninguna pieza con otra, pero la gracia es que es un programa paramétrico, y consiste en que yo parametrizo cada una de las relaciones de todas las piezas, esta línea es perpendicular a esta, si yo no la parametrizo está en color azul, cuando yo la parametrizo está en negro, eso me permite que si esto es una caja a la cual yo le doy manivela, yo todo lo puedo simular en el programa, pero la gente no comprende esto hasta que se enfrenta a ello en el mundo real. Es un reto el tema de los diseñadores.

Pregunta: ¿Algún otro cargo en la parte de diseño?

Respuesta: Depende, algunas veces en los proyectos puedo tener a alguien en producción, un Jefe de Producción, está la parte de carpintería y metalmecánica que son los fijos o normales que siempre manejamos en los proyectos, pero dependiendo podemos manejar fibra de carbono, si es un proyecto de remodelación debemos tener a alguien encargado de la producción como un Residente. A veces yo me muevo en todos estos cargos.

Pregunta: ¿podemos saber la facturación del último año de la empresa?

Respuesta: yo se las puedo pasar, para que entiendan y tengan un aproximado, el proyecto más grande que he hecho ha sido de 580 millones de pesos, y uno puede hacer proyectos de remodelaciones o de diseño de un mueble que puede ser de 3 millones de pesos.

Ahora bien un tema es que uno realiza el proyecto y pasa la factura, pero otra es el tiempo que toman los clientes en realizar los pagos. Esto ocurrió por ejemplo en un proyecto en una casa en Ibagué, teniendo en cuenta que ya habíamos hecho el proyecto con un cliente en Cali, nos dijeron que necesitaban tener también un centro de control en Ibagué, hicimos la

planeación del proyecto, lo desarrollamos, hicimos la remodelación de la casa, hicimos la obra y al final nos quedaron debiendo 10 millones de pesos, al intentar cobrar el dinero el cliente nos dijo “demándenos”, es correr riesgos. 186

Pregunta: ¿Cómo funciona un proyecto, que pasos sigue?

Respuesta: Yo también les puedo dar esa información de cómo tengo clasificado los pasos y los sub pasos del proceso para poder cobrar por hora hombre. Por supuesto no todos los proyectos son iguales, pero si tengo un costeo general que se puede utilizar para el costeo de un proyecto de diseño. A manera general los proyectos consisten en 3 etapas:

1. Conceptualización y diseño.
2. Producción/Fabricación.
3. Montaje.

Pregunta: ¿Qué oportunidades tiene Magma?

Respuesta: hay varias posibilidades:

1. Abrir nuevos segmentos de mercado.
2. Hacer diseño personalizado como piezas únicas.

Es un poco lo que he hecho últimamente, que la empresa ha sobrevivido, si uno mira el índice de supervivencia de nuevas empresas, el 80% de los proyectos de emprendimiento se quiebran a los 2 años, yo he sobrevivido... pero apenas, entonces mi lógica lo que me dice es que de pronto debo cambiar el modelo de negocio que tengo, yo quisiera hacer cosas personalizadas pero desconozco hasta donde el mercado me da para hacer cosas personalizadas. De pronto uno puede vender la ilusión de hacer cosas personalizadas, un ejemplo de esto eran los vehículos “Smart”, en Europa los Smart eran un carro genérico, pero le permitía a los clientes decir “yo quiero las puertas verdes, quiero el techo morado, y quiero tal cosa, y tal otra... y alrededor de

esto se montaba una serie de servicios. Algo así puede ser para Magma, por ejemplo decir 187 voy a vender mesas de noche de Lego, personalizadas al gusto del cliente, y que cada uno la configure a su gusto, y que tenga tantos productos o subproductos para configurar la mesa de noche, si el mercado dice que estaría dispuesto a pagar un diseño así.

Otra alternativa es ofrecer un portafolio de productos de diseño, pero no personalizado a un cliente en específico, sino por ejemplo una producción de muebles en una cantidad muy limitada.

Tener un punto de venta es costoso, pero por internet o usando las nuevas tecnologías le da a uno la oportunidad de hacer negocios.

Pregunta: ¿En qué proceso puntual le gustaría que se desarrollara la consultoría? Quería contarle sobre la formación y experiencia laboral de cada uno de nosotros para que sepa nuestras fortalezas. Alison es Comunicadora Social y tiene amplia experiencia laboral en Marketing, en Redes Sociales, en eventos y trabaja en Pan Pa Ya. Katherine es Administradora de Empresas y trabaja como Compradora en Keralty (Sanitas). Víctor es Ingeniero Industrial, y tiene amplia experiencia en mercadeo, investigación de mercados, planeación, procesos y finanzas.

Respuesta: El sistema de costeo para realizar los proyectos o cotizar a los clientes, ya que actualmente tengo un archivo de Excel para el costeo pero es muy básico, necesita responder a muchas otras variables, como el cálculo de personas requeridas, que me diga cuantos proyectos debo vender, de estas características para cubrir los costos de la empresa.

Cada negocio es un proyecto en sí, y debo manejarlos adecuadamente, yo controlo recursos, controlo tiempos, personas. Las obras pueden ser los proyectos más complejos, tengo mucha dificultad en el control de las fechas de las tareas, si se demoran poder tener una alerta, si se han ejecutado los recursos asignados, como una especie de cronograma bien estructurado, y

que no sea manejado mentalmente por mí, porque uno siempre debe pensar que si yo no estoy que pasa.

188

Otro puede ser del estudio de mercado que les comentaba sobre una nueva línea de producto o un nuevo segmento de mercado.

Por otra parte un tema de la estructura organizacional de la empresa, en este momento no me llama tanto la atención, en este momento no tengo una serie de empleados fijos en la nómina, claro es chévere entender que haya unas tareas asignadas, cuáles son las responsabilidades, pero en este momento no es tan útil como las otras necesidades.

Díganme ustedes que información necesitan de la empresa, y por mi parte lo que pueda darles aquí estoy.

Anexo D: Cuestionario De Autoevaluación En Base Al Modelo EFQM

189

En la Tabla 30 se presenta el Cuestionario de autoevaluación para organizaciones del modelo EFQM, desarrollado por (Centros de excelencia, 2016), el cual consta de 85 preguntas para evaluar cada uno de los 9 criterios del modelo que fue diligenciado por el Gerente General de MAGMA.

Tabla 30
Cuestionario de autoevaluación para organizaciones del modelo EFQM

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL				0%	25%	50%	75%	100%	
AGRUPACIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	ÍTEM A EVALUAR	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
1. AGENTES FACILITADORES	1. LIDERAZGO	Hace referencia al comportamiento de todos los líderes para guiar la organización hacia la excelencia en la gestión. El principal aporte del liderazgo se refleja en su visión hacia el futuro y su actitud hacia el trabajo, hacia los demás y hacia sí mismo.	¿Hemos identificado quienes son los líderes de nuestra organización?					X	
			¿Han recibido formación en calidad total?	X					
			¿Han desarrollado y difunden la misión, visión, valores o principios éticos?		X				
			¿Son coherentes en su día a día con lo que difunden?		X				
			¿Imparten formación dentro de la organización?		X				
			¿Son accesibles y escuchan?			X			
			¿Animan a iniciar cambios y acciones de mejora?			X			
			¿Participan en los proyectos de mejora?		X				
			¿Reconocen los esfuerzos y logros de las personas?			X			
			¿Participan en actividades de mejora con clientes y proveedores?				X		
	¿Difunden la calidad total fuera de la organización?			X					
	¿Revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo?		X						
	2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	La correcta formulación de la estrategia suele ser decisiva para las organizaciones, incidiendo en su desarrollo futuro, e incluso en su supervivencia.	¿Hemos identificado a nuestros grupos de interés y definido "quien", "como" y "cuando" obtendremos información de los mismos?		X				
			¿Hemos identificado otras fuentes de información relevantes (competidores, nuevas tecnologías, etc.) y definido "quien", "como" y "cuando" la obtendremos?	X					
			¿Hemos definido como distribuir y analizar esta información?	X					
			¿Hemos establecido un proceso de reflexión que produzca como resultado un documento que recoja nuestras estrategias y planes?	X					
			¿Comunicamos nuestras estrategias y planes a todos los grupos de interés en la medida en que les pueda afectar?	X					
			¿Conocen las personas de nuestra organización las estrategias y planes, y como les afectan y cual debe ser su aporte a los mismos?		X				
			¿Hacemos un seguimiento periódico de la puesta en práctica de nuestra estrategia y planes?		X				
			¿Tenemos mecanismos de alerta para el caso de que surjan alteraciones graves en los grupos de interés o en el entorno?	X					
¿Revisamos y actualizamos periódicamente la estrategia y los planes?				X					

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL				0%	25%	50%	75%	100%		
AGRUPACIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	ÍTEM A EVALUAR	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total		
1. AGENTES FACILITADORES	3. PERSONAS	La organización debe desarrollar el potencial de todas sus personas y aprovecharlo para llevar a cabo de la manera más eficaz y eficiente la estrategia y planes establecidos.	¿Las estrategias y planes que llevamos a cabo para las personas están formulados a partir de la estrategia y planificación global de la organización?		X					
			¿Realizamos la selección del personas y su desarrollo profesional?		X					
			¿Gestionamos la seguridad y salud laboral (prevención de riesgos laborales)?		X					
			¿Garantizamos la imparcialidad e igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con el empleo?			X				
			¿Desarrollamos las competencias o capacidades de nuestras personas mediante los planes de formación, el trabajo en equipo, los tutores internos y otros sistemas?			X				
			¿Se ayuda a las personas a conseguir los objetivos que tienen establecidos, a mejorar su desempeño y se evalúan los logros?					X		
			¿Estimulamos la participación en actividades de mejora?		X					
			¿Estimulamos a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones?				X			
			¿Desarrollamos canales de comunicación formales e informales?		X					
			¿Reconocemos los esfuerzos y logros?				X			
	4. ALIANZAS Y RECURSOS	La organización debe establecer alianzas externas que refuercen sus estrategias y planes. Asimismo debe gestionar los recursos de una forma eficaz y eficiente en el funcionamiento de sus procesos.	ALIANZAS							
			¿Se identifican los aliados clave en línea con la estrategia y planes?			X				
			¿Se establecen las alianzas para ofrecer mayor valor añadido y satisfacción a los clientes?		X					
			RECURSOS FINANCIEROS							
			¿Alineamos nuestra estrategia financiera con la estrategia y planes globales de nuestra organización?	X						
			¿Gestionamos los riesgos financieros?			X				
			¿Evaluamos y decidimos las inversiones?			X				
			¿Evaluamos y decidimos la financiación?			X				
			¿Controlamos los parámetros financieros a corto y largo plazo?	X						
			EDIFICIOS, EQUIPOS Y MATERIALES							
			¿Mejoramos el uso de edificios e instalaciones y el aprovechamiento de los equipos?		X					
			¿Gestionamos las relaciones con los proveedores y establecemos alianzas con ellos cuando es preciso?				X			
			¿Evaluamos los productos y servicios de nuestros proveedores?				X			
			¿Optimizamos los inventarios y la rotación de materiales?						X	
			¿Conservamos y reciclamos los recursos no renovables, minimizamos los desperdicios y cuidamos el impacto medioambiental de los materiales?				X			
			TECNOLOGÍA							
			¿Identificamos y evaluamos las tecnologías relevantes nuevas y emergentes?						X	
¿Introducimos nuevas tecnologías y explotamos las ya existentes?					X					
¿Protegemos y explotamos nuestra propiedad intelectual y patentes?		X								
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO										
¿Aseguramos la recogida, análisis y distribución de la información necesaria para que todas las personas dispongan de aquella que precisen para realizar su trabajo y tomar decisiones?	X									
¿Garantizamos la accesibilidad, seguridad y precisión de la información?		X								
¿Adquirimos, incrementamos y utilizamos el conocimiento en nuestra organización?		X								

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL				0%	25%	50%	75%	100%	
AGRUPACIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	ÍTEM A EVALUAR	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	
5. PROCESOS	La organización cuenta con procesos interfuncionales en la que personas y recursos físicos de varios departamentos participan para generar el producto o servicio.	GESTIÓN POR PROCESOS							
		¿Hemos identificado los procesos y subprocesos de nuestra organización, elaborando un "mapa de procesos" con ellos?	X						
		¿Estamos gestionando los procesos, es decir, hemos nombrado propietarios, documentado los procesos (según norma ISO 9000 u otros métodos), establecido sus equipos de mejora, indicadores, objetivos, etc.?	X						
		¿Hemos identificado cuales son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación?		X					
		¿Introducimos y comunicamos los cambios y mejoras en nuestros procesos y evaluamos sus resultados?		X					
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE							
		¿Investigamos las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes?						X	
		¿Diseñamos y desarrollamos nuevos productos y servicios a partir de ellos?						X	
		¿Adaptamos y mejoramos nuestros procesos a partir de ellas?						X	
		¿Distribuimos nuestros productos y servicios?						X	
		¿Atendemos las quejas y reclamaciones de nuestros clientes?						X	
2. RESULTADOS	6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Debemos medir que logros está alcanzando nuestra organización con relación a las necesidades y expectativas de sus clientes.	¿Hemos identificado a todos los clientes de nuestra organización?					X	
			¿Hemos investigado e identificado cuales son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestros clientes?					X	
			¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestros clientes mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales?				X		
			¿Conocemos como nos ven en relación con nuestros competidores?		X				
			¿Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?				X		
			¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?			X			
			¿Hemos identificado "indicadores de desempeño" internos que nos den información que complementa la anterior?	X					
			¿Analizamos los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?	X					

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL				0%	25%	50%	75%	100%
AGRUPACIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	ÍTEM A EVALUAR	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
2. RESULTADOS	7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Debemos medir que logros está alcanzando nuestra organización en relación con sus personas.	¿Hemos investigado e identificado cuales son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestras personas?			X		
			¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestras personas mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales?	X				
			¿Conocemos como nos ven en relación con otras organizaciones de nuestro entorno?	X				
			¿Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?	X				
			¿Comunicamos los resultados a nuestras personas?		X			
			¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?		X			
			¿Hemos identificado "indicadores de desempeño" internos que nos den información que complementa la anterior?	X				
	8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Toda organización vive y se interrelaciona en una comunidad, y debe tener en cuenta sus necesidades y expectativas al formular sus estrategias y planes.	¿Hemos identificado cuales son las necesidades y expectativas de nuestra comunidad o sociedad en relación a nuestra organización (impacto ecológico, reducción de residuos y embalajes, ruidos, contaminación, obras sociales, etc.)?	X				
			¿Hemos establecido una estrategia y planes al respecto?	X				
			¿Realizamos medidas de percepción de nuestra comunidad?	X				
			¿Utilizamos indicadores de rendimiento?	X				
			¿Nos hemos marcado objetivos de mejora y creado equipos o nombrado responsables para ello?	X				
	9. RESULTADOS CLAVE	Están relacionados con aquello que la organización ha determinado como logros esenciales y medibles para su éxito tanto a corto como a largo plazo.	¿Comparamos los resultados anteriores con los de otras organizaciones mas avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?	X				
			¿Hemos definido cuales son las medidas de los resultados clave de nuestra organización, en línea con nuestra estrategia y planes?	X				
			¿Hemos definido cuales son los indicadores clave?	X				
			¿Los resultados clave e indicadores clave están consensuados, al menos, al nivel del equipo directivo?	X				
			¿Realizamos un seguimiento periódico de los mismos, evaluamos sus tendencias y establecemos objetivos y planes de mejora?	X				
			¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?	X				

Nota Elaboración propia con información de (Centros de excelencia, 2016)

En la Tabla 31 se presentan las principales empresas del sector de muebles en Colombia. Sin embargo, al ser su clasificación económica de “Fabricación de muebles” tan amplia se encuentran empresas que además fabrican electrodomésticos, productos plásticos distintos a muebles, colchones y materias primas para muebles como espumas.

Tabla 31
Principales empresas del sector de muebles en Colombia

Las principales empresas del sector del mueble en Colombia									
Millones de pesos (COP)									
Empresa	Ventas			Activo			Patrimonio		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Madecentro	280.178	334.053	406.471	148.712	170.109	185.244	46.568	55.753	65.169
Challenger SAS*	266.251	291.358	324.497	339.703	402.226	502.158	192.033	246.209	322.185
M.J. S.A. Muebles Jamar	300.689	275.809	292.233	132.332	129.603	193.300	24.291	34.264	46.360
Tablemac MDF S.A.S.	124.635	172.926	189.919	178.605	198.867	217.274	133.733	168.570	198.963
Plásticos Rimax SAS**	144.816	159.345	171.876	146.760	163.731	184.882	75.995	77.983	74.188
Industrias Spring	91.052	111.090	113.416	93.681	117.866	99.793	65.089	88.144	58.730
Tugo SAS	85.900	95.249	104.673	42.211	53.999	53.698	7.277	5.501	5.822
Espumas Plásticas S.A. Colchones. Comodísimos	75.848	80.385	86.990	99.426	109.143	108.445	86.501	98.478	87.898
Espumados S.A.	74.148	73.631	73.104	76.327	77.215	80.644	59.120	62.714	55.674
Espumas Santafé de Bogotá	70.811	74.440	71.582	62.073	72.240	84.407	36.407	37.611	51.179
Masisa Colombia S.A.	76.906	80.879	68.558	63.586	74.846	70.202	-11.026	47.757	47.324
Espumados del Litoral S.A.	60.107	66.011	68.668	70.418	78.522	78.253	54.466	59.449	49.335
C.I. RTA Design	34.059	44.413	59.985	22.815	28.957	45.384	6.282	7.309	12.978
Dist-Plex. - Moduart S.A.	57.817	56.672	58.844	49.407	56.721	61.443	9.682	5.300	5.740
Socoda S.A.	54.198	52.905	56.730	79.989	74.892	73.011	31.688	32.981	33.069
Espumas del Valle	49.103	51.821	55.672	69.430	71.353	69.304	40.155	44.975	40.022
Pentagrama SAS	40.891	44.390	49.571	22.200	29.185	31.995	8.035	9.349	10.332
Espumas Medellín	35.406	42.730	49.430	64.818	65.041	70.981	35.902	35.684	35.628
Trimco S.A.	50.697	47.667	47.774	63.213	60.306	60.589	14.229	13.626	13.240
Americana de Colchones	43.468	45.138	47.431	23.284	24.425	24.931	10.056	13.148	9.153
Muebles y Accesorios	47.887	49.663	46.309	28.079	37.028	44.274	17.204	18.210	19.156
Carvajal Espacios SAS	119.228	105.844	45.027	85.444	72.028	40.783	34.459	8.478	5.618
Domina S.A.	37.482	44.511	43.783	22.515	25.865	28.458	5.707	5.948	5.702
Solinoff Corp S.A.	39.602	41.741	42.820	54.742	48.529	60.317	27.049	27.351	26.992
Famoc Depanel S.A.	47.868	41.675	39.957	34.867	34.585	45.317	20.122	22.562	23.047
Industrias Zabra	34.200	32.468	35.800	23.398	29.643	39.856	12.307	13.040	14.424
Manufacturas Muñoz S.A.	33.926	31.512	33.973	51.598	51.519	50.948	41.998	40.391	36.358
Industria de Muebles del Valle S.A. INVAL S.A.	35.180	37.161	33.943	25.012	24.893	27.232	9.018	5.925	8.078
Ind. Cruz Hermanos	25.579	27.422	30.906	33.549	36.551	52.574	21.455	22.148	32.241
Placacentros Masisa S.A.	26.494	31.495	30.831	21.326	24.886	24.035	2.046	2.601	-1.763
Servex Colombia SAS	22.025	28.250	28.960	8.911	11.355	12.395	4.505	5.290	6.333
Maderkit S.A.	28.903	25.336	27.499	25.868	25.650	26.576	9.946	12.460	13.545
Espumas Santander	29.394	30.139	27.339	21.619	21.798	23.311	13.050	14.043	10.955
Metálicas JEP S.A.	22.001	27.728	27.280	16.433	17.127	20.156	10.350	10.497	10.945
Ducon SAS	24.863	26.637	26.822	14.770	16.940	16.321	5.264	6.301	6.032
Industrias Fantasia S.A. (Colchones Fantasia)	24.901	24.865	26.582	7.944	9.306	10.408	2.779	3.105	4.183

Moderline SAS	24.082	25.110	26.362	19.891	20.171	23.863	11.509	10.091	9.586
Industrias Doji SAS	27.962	25.468	25.299	29.131	29.553	36.571	7.236	7.475	10.354
Rejillas Plásticas S.A. / Rejiplas	18.973	23.282	24.037	20.073	28.322	22.968	17.452	20.854	16.239
Crusardi SAS	22.119	20.936	23.375	10.406	14.020	13.608	2.139	2.256	5.690
Comercial Electromuebles Ltda.	18.567	24.193	21.983	7.192	8.307	8.983	1.319	1.475	2.267
Otipartes S.A.	24.169	n.d	21.979	24.444	n.d	26.401	14.568	n.d	26.401
Series Ltda	15.478	16.549	21.780	15.296	18.662	16.289	10.233	10.814	8.885
Muebles y Cochones Relax S.A.	19.203	21.819	21.682	16.470	17.480	18.176	6.758	7.296	10.045
Artesa S.A.	17.596	18.608	21.051	13.803	17.117	27.684	11.032	12.704	22.372
Industrias Dormiluna S.A.S	16.905	19.891	19.559	6.770	7.502	6.941	3.725	4.377	3.632
Industrias Metálicas Los Pinos Ltda	20.695	22.866	18.951	20.286	22.590	36.132	14.593	15.118	19.041
Tripdex Acemar S.A.S.	16.232	19.107	20.295	24.583	27.197	31.018	10.422	10.395	12.925
Grupo Sasa SAS / Sanicoc	13.551	17.426	18.917	17.088	18.892	22.278	6.784	7.445	1.016
C D I Exhibiciones	18.342	17.508	18.567	21.569	21.995	28.415	8.554	9.310	11.844
Tornillería Industrial Ltda TOIN	13.634	13.982	16.950	15.319	18.359	21.551	7.400	7.945	8.913
Kassani Diseño S.A.	13.456	16.669	18.554	16.856	16.690	15.877	9.323	8.935	8.662
Botero Losada S.A.	19.682	19.206	18.348	12.808	13.447	11.970	4.363	5.019	4.832
Mueblimaquinas Ltda.	12.221	14.249	16.901	14.427	18.553	20.610	6.907	8.104	9.250
Cueros y Diseños SAS	11.680	14.054	16.833	17.916	19.577	22.699	9.722	9.938	9.197
Coldiseño SAS - Ziente	12.309	15.762	16.540	11.964	12.851	12.383	7.058	6.749	4.708
Muebles Fábricas Unidas SAS	14.044	14.674	15.207	8.386	7.620	6.684	6.695	5.805	3.929
C.A.S Mobiliario S.A.	14.795	15.215	14.810	10.990	10.485	14.348	6.221	5.789	6.049
Manufacturas Terminadas S.A. Mantesa	18.477	16.023	14.667	24.254	17.415	4.110	14.603	3.692	83.9
Inbima S.A.	14.333	14.822	14.588	17.481	18.682	21.497	6.766	6.892	8.355
Industrias Offiline SAS	9.888	12.023	14.466	8.756	10.669	8.198	5.335	6.561	4.926
Wonderful Muebles Spazio S.A.S.	14.797	12.502	13.894	9.774	9.667	8.395	2.433	1.986	988,8
Demetálicos S A S	13.820	16.301	12.764	12.585	11.906	15.962	2.841	3.137	6.012
Organi. K. S.A.	11.817	12.671	12.164	6.166	5.055	4.972	2.541	3.014	3.341
Industria Colombiana de Dotaciones Metálicas SAS / Dometal	9.012	12.132	12.098	4.812	6.203	5.468	2.078	2.467	2.052
Dispano SAS	11.872	12.055	11.769	6.892	7.488	5.905	3.265	3.272	2.878
Muebles y Plásticos SAS. Compumuebles	11.226	11.085	10.650	11.656	12.171	12.287	8.806	9.212	9.107
Multiproyectos S.A.	22.441	13.597	9.935	47.298	33.135	36.801	24.432	13.602	16.058

Fonte: Sistema De Información Empresarial. Supersociedades. *Los resultados de Challenger SAS incluyen sus ingresos por la venta de electrodomésticos y tecnología. ** Los datos de Plásticos Rimax incluyen sus ventas de productos plásticos diferentes a muebles. (Datos no disponibles: n.d.)

Nota. Adaptado de (Revista el mueble y la madera - M&M, 2018). Valores en millones de pesos.