

DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MUEBLES ABRIL S.A.S
CON LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD



FABIÁN ANDRÉS GUTIÉRREZ ULLOA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD LIBRE
BOGOTÁ DC
2015

DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MUEBLES ABRIL S.A.S
CON LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD

FABIÁN ANDRÉS GUTIÉRREZ ULLOA
CODIGO: 062111046

Proyecto de grado para optar al título de ingeniero industrial

Director de proyecto
MANUEL MAYORGA MORATO

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD LIBRE
BOGOTÁ
2015

Hoja de aceptación

El trabajo de grado titulado “Desarrollo de la planeación estratégica de Muebles Abril S.A.S con la herramienta del Balanced Scorecard” realizado por el estudiante Fabián Andrés Gutiérrez Ulloa con código 062111046 cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Libre para optar al título de Ingeniero Industrial.

Director

Jurado 1

Jurado 2

Bogotá D, CFebrero de 2016

Dedicatoria

El presente proyecto es dedicado principalmente a Dios por darme sabiduría en los momentos críticos a mi familia por su dedicación en este proceso de formación tanto personal como académico.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a personas como:

Mi familia que es el pilar fundamental en mi formación por brindarme valores que hicieran de mí una persona competitiva

Las directivas de la universidad libre por brindarme las bases necesarias a fin de generar mejoras en mi proceso académico.

Al director del proyecto Manuel Mayorga por su profesionalismo y orientación en el proceso metodológico.

Las directivas de Muebles Abril por permitirme ser partícipe de su modelo empresarial y brindarme toda su confianza en el desarrollo del presente proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
JUSTIFICACIÓN.....	15
1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1Descripción del problema.....	17
1.1.2Formulación del Problema.....	22
1.2OBJETIVOS	23
1.2.1Objetivo general	23
1.2.2Objetivos específicos:.....	23
1.3METODOLOGÍA.....	24
1.3.1Tipo de Investigación.....	24
1.3.2Método de Investigación.....	24
1.4DELIMITACIÓN.....	27
1.5ANTECEDENTES	28
1.6MARCO TEÓRICO.....	29
1.6.1 La gerencia hacia un enfoque estratégico.....	29
1.6.2 El Balanced Scorecard bajo un contexto teórico:	32
1.6.3 Mapas estratégicos en la organización.	41
1.6.4 Indicadores de Gestión:.....	43
1.7MARCO CONCEPTUAL.....	45
1.8MARCO LEGAL O NORMATIVO	48
1.9MARCO CONTEXTUAL CASO EMPRESARIAL	50
2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.1DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE MUEBLES ABRIL S.A.S.....	53
2.1.1 Historia:	53
2.1.2 Direccionamiento estratégico	54

2.1.3 Estructura organizacional.....	56
2.1.4 Caracterización del proceso productivo:.....	57
2.1.5 Dinámica del mercado:.....	59
2.1.6 Evaluación de la dirección estratégica de Muebles Abril S.A.S.....	59
2.1.7 Análisis de las 5 fuerzas de porter.	61
2.1.8 Evaluación del servicio de Muebles Abril S.A.S.	65
2.1.9 Matriz DOFA.....	67
2.1.10 Metodología Vester.	70
2.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MUEBLES ABRIL S.A.S	73
2.2.1 Formulación de objetivos corporativos	73
2.2.2 Desarrollo de estrategias según matriz DOFA	75
2.2.3 Objetivos corporativos según las perspectivas del BSC.....	85
2.2.4 Mapa estratégico de Muebles Abril S.A.S	88
2.3 EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN (KPIS)	91
2.3.1 Selección de indicadores de gestión	91
2.3.1 Plan de acción indicadores de gestión	97
2.3.2 Iniciativas estratégicas	100
2.4 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD	103
2.4.1 Hoja ingreso de información:.....	103
2.4.1 Hoja control de información.....	105
3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	108
3.1 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO	108
3.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	114
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	122

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Figura 1. Resultados históricos de Muebles Abril S.A.S.....	17
Figura 2. Estadística de reclamaciones en 2014 para Muebles Abril.	19
Figura 3. Exportaciones de productos de madera en el 2012.	21
Figura 4. Diagrama Causa-Efecto para Muebles Abril SAS.....	22
Figura 5. Pasos para re-establecer la planificación estratégica de una organización	30
Figura 6.Etapas para crear una estrategia en una organización	31
Figura 7. Dimensiones que propician valor al cliente.	38
Figura 8.Factores fundamentales en el proceso interno de la organización	39
Figura 9. Componentes de un mapa estratégico	42
Figura 10. Comercio de muebles de madera a nivel nacional 2015	51
Figura 11. Distribución cadena forestal según el CIU 2015	52
Figura 12. Organigrama de Muebles Abril S.A.S 2015	57
Figura 13. Diagrama de procesos Muebles Abril S.A.S 2015.....	58
Figura 14. Evaluación de desempeño 360 grados.....	60
Figura 15. Metodología Porter de Muebles Abril S.A.S 2015.....	64
Figura 16. Resultados Encuesta Satisfacción de cliente (SERVPERF)	66
Figura 17. Caracterización de Factores externos e internos.....	69
Figura 18. Ubicación Resultados Matriz Vester.....	71
Figura 19. Mapa estratégico de Muebles Abril S.A.S.....	90
Figura 20. Impacto de Iniciativa Estratégica en Objetivos Corporativos	102
Figura 21. Hoja ingreso de Información.....	103
Figura 22 .Diseño Mapa Estratégico BSC.....	104
Figura 23. Diseño de la Hoja de Control BSC.	105
Figura 24. Diseño Perspectivas del Balanced Scorecard.....	106
Figura 25 .Diseño de Iniciativas Estratégicas	107
Figura 26. Resultado Flujo de Caja Muebles Abril 2010-2015.....	109
Figura 27. Pronóstico de Ventas Muebles Abril 2016-2020	110
Figura 28. Análisis Costo- Beneficio Propuesta Antigua.....	111
Figura 29. Análisis Costo-beneficio Nueva Propuesta.	113

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comparativo entre empresas líderes del sector y Muebles Abril.....	20
Cuadro 2. Cuadro metodológico	25
Cuadro 3. Marco Legal Muebles Abril S.A.S.....	49
Cuadro 4. Matriz Diagnóstico DOFA Muebles Abril S.A.S 2015.....	68
Cuadro 5. Causas Relacionadas con el Problema Matriz de Muebles Abril S.A.S	70
Cuadro 6. Priorización de causas críticas de Muebles Abril S.A.S	72
Cuadro 7. Formulación de objetivos Corporativos Muebles Abril S.A.S 2016	74
Cuadro 8. Formulación de Estrategias según la combinación FO	76
Cuadro 9. Formulación de Estrategias según la combinación FA.....	77
Cuadro 10. Formulación de Estrategias según la combinación DO.....	77
Cuadro 11. Formulación de Estrategias según la combinación DA	79
Cuadro 12. Estrategias Ofensivas en Muebles Abril S.A.S	80
Cuadro 13. Estrategias Defensivas de Muebles Abril S.A.S	81
Cuadro 14. Estrategias Adoptivas de Muebles Abril S.A.S	82
Cuadro 15. Estrategias de Supervivencia de Muebles Abril S.A.S	83
Cuadro 16. Estrategias de Negocio de Muebles Abril 2016.....	84
Cuadro 17. Priorización de Iniciativas Estratégicas.....	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Vester Muebles Abril S.A.S 2015	71
Tabla 2.Desempeño de Objetivos Históricos de Muebles Abril S.A.S.....	74
Tabla 3 .Indicadores de Gestión Muebles Abril S.A.S.....	98
Tabla 4.Flujo de Caja Muebles Abril 2010-2015.	109
Tabla 5. Flujo de Caja Muebles Abril 2016-2020 Modelo Antiguo	111
Tabla 6.Flujo de Caja Muebles Abril 2016-2020 Nueva Propuesta.....	112

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Adjunto Fotográfico de Muebles Abril S.A.S.....	123
Anexo B. Caracterización Fortalezas de Muebles Abril S.A.S.....	124
Anexo C. Caracterización Debilidades de Muebles Abril S.A.S	125
Anexo D. Caracterización Oportunidades de Muebles Abril S.A.S	126
Anexo E. Caracterización Amenazas de Muebles Abril S.A.S.....	127
Anexo F. Formato - Evaluación de desempeño 360 grados	128
Anexo G. Formato – Evaluación Servperf	130
Anexo H. Costos de Producción, venta y administración de Muebles Abril S.A.S.	134

RESUMEN

En la actualidad las herramientas de gestión han sido de gran ayuda para las organizaciones al momento de llevar a cabo iniciativas estratégicas que logren proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Es por esta razón que las organizaciones al momento de comunicar su estrategia gerencial deben impartir un control y seguimiento exhaustivo en cada una de las personas que participan en el desarrollo empresarial. De esta manera el presente trabajo da a conocer la mejora y progreso que significó la aplicación de una herramienta gerencial dentro de una pyme del sector maderero “Muebles Abril S.A.S” dedicada a la venta al por menor de productos para usos domésticos e industrial como: puertas, ventanas, sillas, armarios y demás muebles o accesorios que se involucren directamente en la construcción y/o decoración de viviendas. Muebles Abril como una microempresa colombiana ha experimentado numerosas dificultades debido a su visión tan emblemática y caótica de lograr un posicionamiento estratégico a corto plazo dejando en el olvido distintas responsabilidades administrativas que afecta directamente la sostenibilidad del negocio, sin embargo y como propuesta de mejora la organización se planteó aplicar cada una de las técnicas y conceptos provenientes del cuadro de mando integral buscando no solamente lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos si no encontrar un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas que se llevan a cabo tanto interna como externamente en las instalaciones de la empresa.

Muebles Abril como cualquier otra pyme colombiana le ha costado gran esfuerzo adaptarse a cada una de las costumbres y hábitos del mundo tan dinámico y globalizado que se encuentra, sin embargo la presente aplicación del cuadro de mando integral harán de ella transformar y movilizar cada factor intangible a fin de responder a las diversas variaciones del entorno. Es de esta manera que durante el siguiente estudio de caso se apreciará diversos medios que garanticen a la organización lograr una interfaz directa entre cada una de las perspectivas de negocio que hagan de ella alcanzar su visión empresarial y su equilibrio operativo. Siendo así que técnicas como: el diagnóstico, mapa estratégico hasta las iniciativas serán relevantes en la aplicación exitosa del cuadro de mando integral.

Palabras Claves:

Cuadro de mando integral, Iniciativas estrategias, Gestión, Estrategia, Posicionamiento estratégico, Perspectivas, Visión.

ABSTRACT

At present the management tools have been helpful for organizations when carrying out strategic initiatives that achieve provide regular information on the level of achievement of the objectives previously established by indicators. It is for this reason that organizations communicate when their management strategy should provide comprehensive control and monitoring each of the people involved in business development. Thus this paper will present the improvement and progress I mean the implementation of a management tool in a SME in the timber sector "Muebles Abril S.A.S" dedicated to the retail of products for domestic and industrial uses such as doors, windows, chairs, cabinets and other furniture or accessories directly involved in housing construction. Muebles Abril as a Colombian microenterprise has experienced numerous difficulties due to their vision as emblematic and chaotic to achieve a strategic position in the short term forgetting about various administrative responsibilities that directly affect business sustainability, however, as proposed improving the organization was raised in applying each of the techniques and concepts from the scorecard looking not only achieve compliance with corporate goals without finding a balance between immediate actions and the strategies that are carried out both internally and externally the company premises.

Muebles Abril as any other Colombian microenterprise has cost great effort to adapt to each of the customs and habits so dynamic and globalized world is, however this application of balanced scorecard it will transform and mobilize every intangible factor to respond to the various changes in the environment. It is in this way that during the following case study various means to ensure the organization to achieve a direct interface between each of the business prospects make it achieve its business vision and your operating balance will be appreciated. That being that techniques such as diagnosis, strategic map to initiatives will be relevant in the successful implementation of the balanced scorecard.

KEYWORDS:

Scorecard, Initiatives strategies, management, strategy, strategic positioning, prospects, Vision.

INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna las pequeñas y medianas empresas colombianas durante su etapa de crecimiento experimentan una infinidad de vestigios y/o enigmas empresariales que ni las mismas directivas logran dar explicación alguna a dicho comportamiento, no obstante las pymes colombianas no solamente están ligadas a problemas como los anteriores sino además se mueven en un círculo de confort demasiado rígidos y ambiguos dificultando a la propia administración tomar decisiones oportunas y dignas hacia el posicionamiento estratégico.

Es por este motivo que hoy en día en pleno siglo XXI cada uno de los directivos o representantes de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) buscan nuevas alternativas que logren propiciar en sus estructuras un modelo suficientemente competitivo y rentable. Así pues herramientas como el cuadro de mando integral logrará que las organizaciones despierten gran interés en ella debido a que esta ofrece mayor planificación y control en sus actividades permitiéndole construir oportunidades de mejoras en cada uno de los métodos o técnicas a trabajar.

El presente proyecto le da a conocer al lector el desarrollo de un modelo gerencial y estratégico para una pyme dedicada a la venta de productos madereros como lo es Muebles Abril S.A.S con el propósito de evaluar y mitigar cada una de las condiciones tanto internas como externas que llegasen afectar el alcance de los objetivos corporativos de la organización. El lector en una primera instancia encontrará un respectivo diagnóstico o estudio preliminar de cada una de las variables bien sea directas e indirectas que afectan el crecimiento empresarial de Muebles Abril S.A.S con relación al sector en el cual se encuentra ubicada. Por lo anterior, la organización tendrá profunda certeza de aquellas causas que ha provocado dicho estancamiento siendo está obligada a establecer una serie de estrategias corporativas que logren un re direccionamiento de cada uno de sus procesos hacia la visión proyectada con anterioridad.

Finalmente y luego de haberse establecido dichas estrategias Muebles Abril S.A.S tendrá la misión de coordinar y sistematizar sus iniciativas estratégicas que logre encontrar la compatibilidad y alcance de los objetivos estratégicos planteados, donde con ese fin y como último capítulo el lector podrá apreciar de manera exhaustiva una etapa de modelación que permita determinar el impacto arrojado de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y formación; así la organización tendrá una herramienta de gestión y formulación de nuevas decisiones.

JUSTIFICACIÓN

El diseño y la aplicación del Balanced Scorecard le servirá a Muebles Abril SAS para alinear todas las funciones de la organización hacia los objetivos o estrategias que la compañía desea lograr, dados los problemas que se pudieron notar con anterioridad y gracias a la formulación de esta herramienta la empresa podrá controlar de manera exhaustiva todos los procesos básicos que a la larga contribuirán a convertir a la organización como un ente competitivo en el sector.

Basados en los argumentos de Kaplan y Norton (1992) y respondiendo la pregunta del porqué precisamente se debe utilizar el BSC como una herramienta de ingeniería en este tipo de problemática se logra establecer que le servirá a Muebles Abril SAS a eliminar la desarticulación de sus funciones existentes logrando mejorar su capacidad de análisis para la posterior toma de decisiones.

Muebles Abril SAS busca al diseñar y ejecutar el Balanced Scorecard establecer una mejora continua en toda su estructura organizacional logrando comunicar los objetivos corporativos a cada uno de los funcionarios y equipos, a favor se incorporaran las 4 perspectivas del BSC como lo fundamenta Kaplan y Norton(1992) de la siguiente manera; inicialmente la perspectiva financiera enfatizará a Muebles Abril SAS al incremento de sus ventas como a la expansión de nuevos mercados, cabe resaltar que esta herramienta contribuirá a la compañía a adoptar un conjunto de prejuicios con el fin de evaluar los logros que la misma desea alcanzar .

En el momento de entrar a evaluar la perspectiva del cliente y la de los procesos internos que se presentan en dicha organización se busca a través del BSC resolver preguntas como ¿qué debe hacer Muebles Abril SAS para satisfacer las necesidades de los clientes? hasta llegar a identificar aquellos procesos que la organización debe gestionar con el único propósito de generar valor agregado al producto o servicio final, en el instante de haber encontrado la solución a los anteriores interrogantes se buscara alcanzar el logro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que va más enfocado en mejorar las capacidades de cada uno de los empleados de Muebles Abril y su posterior nivel de productividad, sin embargo factores como mejorar de manera proactiva los sistemas de información e innovar herramientas tecnológicas le permitirá a Muebles Abril SAS a través del BSC a desenvolverse en un mercado más competitivo.

Actualmente la competencia en el sector maderero se ha vuelto más compleja provocando que las organización se vean obligadas a buscar nuevas herramientas

para sobrevivir, sin embargo al diseñar el BSC más que sobrevivir se busca crecer e innovar en nuevos mercados emergentes generando a la compañía una rentabilidad y sostenibilidad adecuada, como se pudo apreciar en la descripción del problema una de las desventajas que tiene Muebles Abril SAS es abstenerse a utilizar sistemas de información sofisticados para poder ofrecer su producto en otros entornos.

Finalmente y adoptando los argumentos de Alles (2009) sobre el beneficio de adoptar el BSC en una organización estableció que lo que marca la diferencia de una empresa no solo es la calidad de su producto y de su servicio si no el talento humano que participa en dicha organización y con más veras cuando las personas están enfocadas directamente con la política de la organización, de este modo y sustentando dicho argumento Muebles Abril SAS busca lograr a través del BSC medir aquellas actividades que impulsen el desempeño y el impacto del personal con la estrategia de la organización para poder valorar el éxito empresarial.

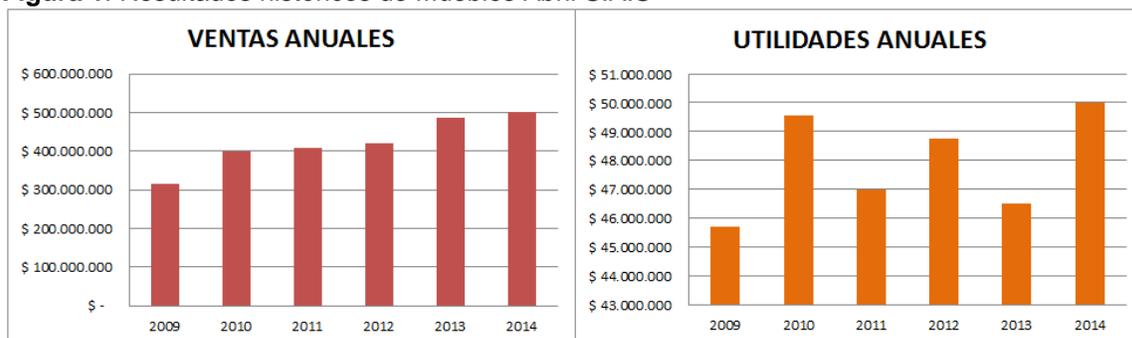
1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema: Muebles Abril S.A.S como organización ha experimentado todo el proceso de evolución de la empresa colombiana, desde sus inicios como un taller de carpintería hasta el presente como una Pyme, por lo que es habitual ver ciertos vestigios de la administración empírica de la mano de conceptos de reciente desarrollo, esta es la razón por la cual ha venido mermando su crecimiento, estancando su transformación y experimentando numerosas dificultades; aun cuando su capacidad permanece constante.

Analizando los resultados obtenidos en los últimos años se evidencia que la empresa ha logrado mantener un crecimiento constante en sus ventas, pero la utilidad del negocio ha fluctuado, incluso si el análisis financiero se hace de manera más técnica se puede afirmar que con los efectos de la inflación la tendencia siempre es a la baja, un fenómeno que ha despertado numerosos interrogantes en la gerencia de la organización pues resulta un contrasentido que a mayores ventas menor utilidad, se han revisado los costos operativos de la empresa y pese a algunas dificultades no se logra inferir que sean la única razón de la pérdida de rentabilidad. Pero si es claro que la planeación estratégica aunque muy bien formulada no ha logrado el impacto deseado, pues a nivel de áreas se cuentan avances pero la organización no materializa como sistema sus esfuerzos.¹

Figura 1. Resultados históricos de Muebles Abril S.A.S



Fuente: Autor, 2014.

¹ Información suministrada por el gerente mediante entrevista el 30 de Septiembre del 2014

Ya desde hace varios años la empresa analiza y define de manera muy formal, con un alto grado de estudio una planeación estratégica acorde con el mercado, las tendencias y la proyección de la empresa; Muebles Abril SAS dentro de sus objetivos estratégicos plantea aumentar su liderazgo en el sector de muebles y accesorios de madera en Bogotá; expandirse en nuevos servicios, clientes y crecer en un 5% trimestralmente en mercados emergentes nacionales² Por tanto, es necesario proporcionar innovación en la gestión organizativa, que le permita planificar sus actividades a largo plazo. La generación de estas nuevas ideas, la adopción de mejores prácticas empresariales y el análisis del futuro, contribuirán a que Muebles Abril S.A.S continúe su proceso de expansión, fortalecimiento y liderazgo del mercado en tecnología de información.

Como parte de la adaptación competitiva que se ha dado como respuesta al mercado, Muebles Abril S.A.S ha tenido que expandirse en nuevos servicios y clientes en el ámbito nacional, que como consecuencia, la han llevado a perder el control en la gestión de sus proyectos y su planeación, entrega de productos y el incumplimiento en las especificaciones contratadas ya sea por producto o servicio. Esto ha dado como resultado el retiro de clientes y el incumplimiento en las actividades relacionadas con el mantenimiento y reparación, lo cual genera riesgo no solo para el cliente, también legalmente para la empresa.

Muebles Abril S.A.S, por la responsabilidad de cumplir los estándares de la compañía, descuida aspectos fundamentales como: los tiempos de entrega, el servicio que prestan, el modelo de negocio, la eficiencia de los procesos, entre otros. Esto puede llevar a perder una porción considerable del mercado frente a sus competidores. Creencias como dar mayor valor a la administración de los activos físicos o la ausencia de sistemas que cubran las necesidades que requiere una organización que se encuentra en constante comunicación con el cliente, están arraigadas en la organización.

Entre las principales falencias las siguientes son las más evidentes:

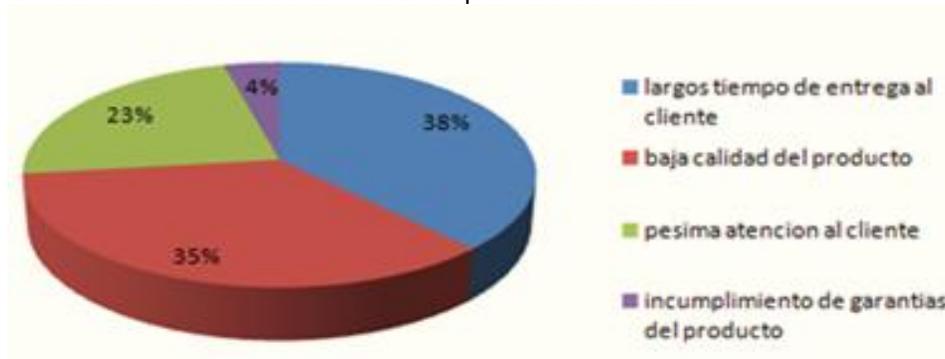
- ❖ Procesos con sobrecostos y extra tiempos.
- ❖ Falta de articulación entre los procesos y los recursos humanos que los componen.
- ❖ Ausencia de herramientas tecnológicas.

² Información suministrada por el gerente mediante entrevista el 30 de Septiembre del 2014

- ❖ Confusión de roles y funciones.
- ❖ Ausencia de ventajas competitivas.
- ❖ Aumento de tiempos de entrega que se podrá ver reflejado en el programa de PQR'S (peticiones quejas reclamos y sugerencias).

En términos cuantitativos se realizó un análisis preliminar sobre el grado de inconformidad que se presenta en Muebles Abril SAS, estadística adoptada por la compañía desde la apertura del departamento de ventas, las estadísticas arrojan que por cada 5 clientes que se le presta el servicio hay uno insatisfecho por varias causas como se muestra en la siguiente gráfica. Ver (figura 2)

Figura 2. Estadística de reclamaciones en 2014 para Muebles Abril.



Fuente: Autor, 2014

Los anteriores factores con llevan a que Muebles Abril SAS tras la ausencia de controles en las funciones básicas de la organización se presenten este tipo de problemas que a la larga ocasionará una mínima competitividad en el mercado. El mercado maderero se caracteriza por ser altamente competitivo debido a la gran cantidad de microempresas que surgen diariamente en este tipo de actividad, Bogotá registra el 57 % de la producción de muebles en madera en Colombia debido a que su comportamiento económico está relacionado de manera directa con la tasa de construcción presentada, este factor beneficia notoriamente y permite trazar estrategias que permitan captar un volumen de mercado considerable.

Para identificar las variables críticas en la planeación de Muebles Abril SAS se optó por estudiar a profundidad la política que manejan aquellas empresas que

según la cámara de comercio³, se consideran potenciales y líderes en este sector debido al nivel de demanda de sus productos como lo es OBEN Y CONCORDE como se muestra en la tabla 1.

Cuadro 1. Comparativo entre empresas líderes del sector y Muebles Abril.

MUEBLES ABRIL	EMPRESAS POTENCIALES(OBEN, CONCORDE)
No existe un tratamiento adecuado a la materia prima	Utilizan la tecnología vanguardista para brindarle un adecuado tratamiento a la materia prima
Existen irregularidades en la entrega de los productos al cliente	Se enfocan en el servicio al cliente haciendo entrega de los productos directamente en sus viviendas
No maneja ningún tipo de cobertura a nivel nacional e internacional	Son dinámicos en temas de exportación de productos, trabajando directamente con Proexport-Colombia
Los trabajadores no tienen definida sus funciones ni sus roles de trabajo	La empresa está dividida por departamentos dependiendo la función de cada trabajador

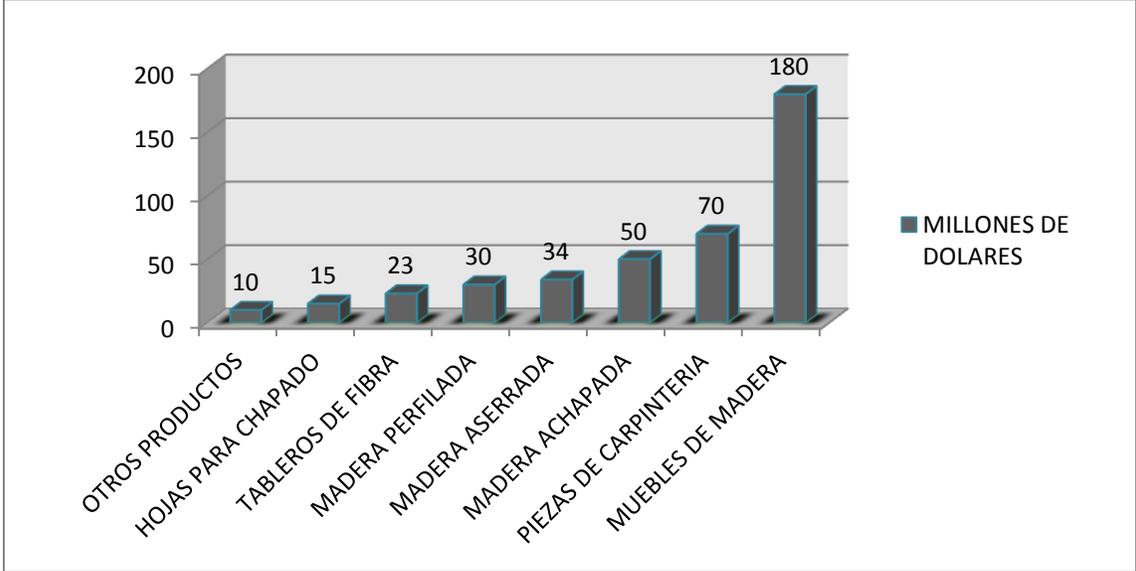
Fuente: Autor, 2014.

De la anterior tabla se puede ver reflejada la brecha que existe entre una pyme que ha tratado de crecer en este sector como lo es Muebles Abril SAS con relación a dos empresas que actualmente son líderes en el mercado; cabe destacar que son empresas que llevan en el mercado más de 20 años y que durante este tiempo y con ayuda de su correcta planeación se han convertido en referentes del sector de muebles de madera, una de las estrategias que cabe resaltar es su capacidad de expansión en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

³CCB. Estadísticas de empresas registradas en Bogotá. s.f. en <http://camara.ccb.org.co/contenido/categoria.aspx?catID=94> (último acceso: 28 de Agosto de 2014).

Según FEDEMADERA en sus estadísticas realizadas en el año 2012 muestra que Colombia en el sector maderero tras tener un bajo rendimiento en la economía interna tiene una oportunidad de crecimiento con respecto a la exportación de sus productos, la cual se mantiene a la fecha, evidenciando la viabilidad que tiene el sector específicamente en muebles en madera con la cantidad que se demanda en exportaciones.⁴

Figura 3. Exportaciones de productos de madera en el 2012.



Fuente: Dane – Cálculos observatorio de Agrocadena, 2012.

Con respecto a las estadísticas arrojadas Muebles Abril S.A.S a pesar de estar en una etapa de crecimiento presenta una serie de obstáculos gerenciales que debe mitigar para lograr posicionarse como una verdadera empresa, no obstante y luego del resultado de entrevistas y observaciones iniciales, se logró hacer un diagrama causa- efecto (ver figura 4) en la cual se desglosan las diferentes causas desde diversos enfoques que provoca la desarticulación de cada una de las actividades u operaciones diarias en relación a la estrategia de la empresa, así mismo este diagrama permite ver gráficamente y asociar de manera detallada cómo influyen las distintas variables y la problemática en cada área de interés, una de las grandes ventajas del mismo es que permite trazar estrategias y acciones encaminadas a mitigar tales efectos de manera conjunta y facilita la integración de

⁴Federación de Industriales de la Madera. s.f. <http://fedemaderas.org.co/documentos/ estudio realizado por FEDEMADERA> (último acceso: 10 de 09 de 2014).

soluciones entre áreas y departamentos a fin de dar soluciones integrales enfocadas a toda la organización y como respuesta a una problemática sistémica.

Figura 4. Diagrama Causa-Efecto para Muebles Abril SAS.



Fuente: Autor, 2014.

Luego de observar el diagrama anterior se logra apreciar de manera específica y detallada el conjunto de fallas que Muebles Abril S.A.S integra en su estructura impidiéndole a la misma alcanzar un reconocimiento óptimo con respecto al mercado que se encuentra ubicado, sin embargo el verdadero problema surge desde que la organización no logra impartir a cada una de las variables que participan en el modelo de negocio una estrategia acorde y eficaz con respecto a las funciones o actividades que realizan sus trabajadores.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Qué debe desarrollar Muebles Abril S.A.S con el fin de integrar la planeación estratégica en las actividades del negocio y las operaciones diarias?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general: Desarrollar la planeación estratégica de Muebles Abril SAS a través del Balanced Scorecard articulando cada uno de los factores que intervienen en el modelo de negocio

1.2.2 Objetivos específicos:

- ❖ Realizar un diagnóstico integral en Muebles Abril SAS a fin de determinar las variables críticas y los factores que influyen en la planeación estratégica y su ejecución.
- ❖ Establecer un mapa estratégico en Muebles Abril SAS para determinar la relación causa y efecto de los objetivos bajo las perspectivas del Balanced Scorecard.
- ❖ Evaluar mediante un sistema de indicadores todas las acciones llevadas por Muebles Abril SAS con relación a las metas planeadas
- ❖ Desarrollar la metodología del Balanced Scorecard transformando cada una de las políticas de Muebles Abril SAS en actividades estandarizadas y conocidas por todos en la organización.
- ❖ Realizar un análisis costo beneficio de la implementación del Balanced Scorecard en la empresa Muebles Abril SAS.

1.3 METODOLOGÍA

1.3.1 Tipo de Investigación La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo sustentado en un estudio de caso de una pyme del sector maderero como lo es Muebles Abril SAS debido a que se llevó a cabo un estudio y análisis preliminar de la dinámica con la que trabaja la organización en el mercado actual, para esto se debió manejar un conjunto de herramientas de carácter mixto ya que para conocer a profundidad la problemática a la que se enfrenta la organización no solo se aplicaron herramientas cualitativas sino también cuantitativas.

Se debe establecer que el momento de aplicar mecanismos cualitativos como la observación es eficaz para identificar las fallas superficiales existentes en la organización pero al momento de conocer con mayor exactitud los datos obtenidos será conveniente el uso de herramientas estadísticas que ayuden a cuantificar de mejor manera los datos obtenidos. El adecuado estudio de caso permitió reconocer aquellas variables críticas que Muebles Abril SAS integra en su planificación y que no la deja surgir en dicho mercado, lo anterior sirvió como base en la aplicación exitosa del Balanced Scorecard en Muebles Abril S.A.S.

1.3.2 Método de investigación El proceso de investigación en Muebles Abril S.A.S se inició con un respectivo diagnóstico que determinó la situación actual que vive la organización con respecto al sector que se encuentra ubicado, para este fin se debió establecer en un primer plano el tamaño de la muestra a evaluar, para este caso se utilizaron técnicas estadísticas debido a que el tamaño de la muestra supera los 15 empleados. Ahora bien al tratarse de un diagnóstico integral y que su resultado influirá significativamente en el desarrollo del estudio se utilizaron un conjunto de técnicas como las entrevistas, encuestas y la propia observación directa que bien o mal ayudaron a percibir cada uno de los factores interno y externos que han afectado el posicionamiento estratégico de la microempresa Muebles Abril. Razón de ello es que gracias al conocimiento e identificación de dichos aspectos se conoció cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que desarrolla la organización en relación al entorno que se encuentra. Es de esta manera que a continuación (ver tabla 2) se mostrará la manera como se desarrolló la investigación y su respectiva comprobación.

Cuadro2. Cuadro metodológico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>Realizar un diagnóstico integral en Muebles Abril a fin de determinar las variables críticas y los factores que influyen en la planeación estratégica y su ejecución.</p>	<p>Matriz DOFA y Matriz de Vester</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Caracterizar los factores internos y externos de la organización con el fin de determinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. ❖ Examinar aspectos estratégicos de la empresa como lineamientos e iniciativas estratégicas para determinar la vinculación de los objetivos con las acciones ejecutadas por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar encuestas tanto a clientes como a trabajadores que esclarezcan las condiciones del mercado. ❖ Observar mediante el historial de ventas la tendencia que ha tomado la organización en los últimos (3) años.
<p>Establecer un mapa estratégico en Muebles Abril SAS para determinar la relación causa y efecto de los objetivos bajo las perspectivas del Balanced Scorecard</p>	<p>Mapa Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir los factores de éxito de Muebles Abril S.A.S ❖ Realizar la clasificación de los factores de éxito y su relación causa-efecto bajo las perspectivas del cuadro de mando integral. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar encuestas externas que permitan conocer la satisfacción del cliente. ❖ Desarrollar una lista de chequeo que permitan esclarecer las características de la organización.
<p>Evaluar mediante un sistema de indicadores todas las acciones llevadas por Muebles Abril SAS con relación a las metas planeadas</p>	<p>KPI's - Indicadores de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudiar la hoja de vida de los indicadores de gestión a utilizar. ❖ selección, evaluación y aplicación de indicadores bajo las 4 perspectivas del Balanced scorecard. ❖ Establecer un sistema de alerta tipo semáforo para el control de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar encuestas para determinar satisfacción del cliente. ❖ Entrevistas internas para ver el rendimiento de los trabajadores. ❖ Observar y aplicar historial de ventas periódicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>Desarrollar la metodología del Balanced Scorecard transformando cada una de las políticas de Muebles Abril SAS en actividades estandarizadas y conocidas por todos en la organización</p>	<p>Cuadro de Mando Integral- Balanced Scorecard</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar esquema de agrupación de objetivos estratégicos, sistema de indicadores y metas para las 4 perspectivas. ❖ Identificar aquellos objetivos corporativos críticos para realizar mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Observar periódicamente los resultados de la organización en términos de ventas, devoluciones, etc. ❖ Desarrollar encuestas colectivas para definir unos objetivos corporativos.
<p>Realizar un análisis costo beneficio de la implementación del Balanced Scorecard en la empresa Muebles Abril SAS</p>	<p>Tasa interna de retorno - valor presente neto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar proyecciones a 5 años bajo los flujos de caja presentes de la organización. ❖ comparar los datos arrojados durante el desarrollo del Balanced scorecard con datos históricos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ uso de fichas para obtener información externa del sector. ❖ observación y aplicación de datos periódicos de ventas, devoluciones, entre otro.

Fuente: Autor, 2015

1.4 DELIMITACIÓN

La temática que se trató dentro de Muebles Abril S.A.S al desarrollar el cuadro de mando integral es llegar a enfocar cada una de las actividades que se realizan dentro como fuera de la organización al logro de una estrategia prevista donde se tendrá en cuenta factores como el espacio y el tiempo.

El proyecto se desarrolló directamente en las instalaciones de Muebles Abril S.A.S, más específicamente en Bogotá dentro de la localidad de Rafael UribeUribe (Carrera 11ª # 34 C 57 Sur). Se trabajó en las oficinas de la dirección donde se realizaron las reuniones previstas para recolección de datos y retroalimentación de avances, propuesta y resultados. Los procesos que intervinieron dentro del área de interés de este proyecto son: gestión gerencial, gestión financiera, gestión comercial y gestión del talento humano.

El presente proyecto se desarrolló bajo una serie de fases, la primera fase (corto plazo) se realizó un reconocimiento y/o diagnóstico previo con ayuda de herramientas como la matriz DOFA y matriz Vester que permitieron determinar las variables críticas que participan en el modelo de negocio y así poder definir una estrategia clara y concisa a la organización, para eso se programaron una serie de reuniones tanto con los directivos como el personal para la aplicación de las encuestas.

La segunda fase (mediano plazo), se clasificó cada uno de los objetivos estratégicos de la organización bajo las 4 perspectivas del cuadro de mando integral que permitió la elaboración de su mapa estratégico y la selección de sus indicadores de gestión, finalmente y como última fase del proyecto se elaboró un aplicativo del cuadro de mando integral con el fin de llevar a cabo un seguimiento exhaustivo a cada uno de los procesos que intervienen en el modelo de negocio a fin conocer el cumplimiento de la estrategia global. Cada una de las fases anteriormente mencionadas tuvo una duración aproximada de 50 días.

1.5 ANTECEDENTES

Desde los tiempos remotos el ser humano ha tenido la curiosidad de medir cada cosa que se encuentra en su entorno, en las organizaciones no existía un control que le permitiera a la misma medir el rendimiento de cada una de las variables que participaban en el negocio, ni para los empresarios pruebas que ayudaran a la toma de decisiones, debido a estas y otras inquietudes las compañías se comenzaron a preocupar por la falta de mecanismos que les ayudara a establecer el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, no obstante y luego del estudio que realizaron David Norton y Robert Kaplan (profesores de la universidad de Harvard) introdujeron el concepto de cuadro de mando integral con el fin de que las empresas pudieran transformar la estrategia en un conjunto de objetivos y así lograr el alineamiento de la visión con cada una de las actividades o funciones que ejecute la organización.

Como resultado de esto empresas Jamar líder en el diseño, fabricación y venta de muebles a nivel nacional e internacional tuvieron un crecimiento notorio no solo en lo financiero sino además lograron una cobertura en más de 15 países a nivel mundial, tanto así que en el año 2009 fueron líderes en el mercado maderero de Colombia donde sus ingresos aumentaron más del 50% anualmente, Jamar antes de introducir esta herramienta tomaba sus decisiones de manera intuitiva y se enfocaba solo en variables tangibles como su propia rentabilidad , partiendo de esto y gracias al CMI la empresa paso a manejar un conjunto de sistemas de información que le permitiera a la misma tomar decisiones más rigurosas y aceptables logrando ser actualmente una de las compañías de accesorios y muebles más importantes de Latinoamérica y la quinta del mundo.⁵

En Colombia las primeras empresas que implementaron el Cuadro de mando integral fueron multinacionales independientes del sector maderero como Kimberly Clark, Exxon, Ecopetrol, entre otras; mostrando resultados positivos no solo en términos de efectividad en la gestión de la estrategia, sino también en la mejora del ambiente organizacional generada por el alineamiento de la empresa, la generación de motivación y grandes expectativas en torno a la ejecución de la estrategia y la estimulación del trabajo en equipo para alcanzar las metas.

⁵*Directorio de Fabricas Lideres en el mercado maderero.* (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de http://www.eempleo.com/sitios-empresariales/colombia/muebles_jamar/nuestra_historia.asp

1.6 MARCO TEÓRICO

El desarrollo del presente trabajo requiere la adopción de múltiples teorías y metodologías que funcionan como base de conocimiento y punto de partida para la intervención de Muebles Abril S.A.S, durante el estudio de caso se deberá enfocar bajo una serie de argumentos que hacen parte integral de cada una de las variables presentes en las organizaciones, es así que a continuación se presentara aquella información que fundamentara el presente proyecto con respecto al planteamiento del problema que se realizó con anterioridad.

1.6.1 La gerencia hacia un enfoque estratégico:Uno de los problemas más notorios que se pueden reflejar en una organización con el transcurso del tiempo es la inadecuada forma que utiliza la gerencia para comunicar su estrategia a cada una de las personas que interactúan en dicho ente, si bien del hecho de implementar una estrategia a llegar a utilizarla de una manera correcta lo separa una brecha enorme, ahora mismo esa brecha es uno de los principales factores que actualmente intervienen en el fracaso de una organización, basándose en la problemática anterior y apoyándose en la publicación que expone Alberto Fernández (2001) se destaca una serie de elementos y etapas que deben conformar un cuadro de mando integral para llegar a convertirse en un modelo de planificación y gestión que permita alinear la organización con su estrategia.⁶

Alberto Fernández (2001) establece que una correcta aplicación del CMI empieza con una definición clara de la misión, visión y valores que la organización ha establecido inicialmente. La estrategia de la organización sólo será consistente siempre y cuando se hayan conceptualizado los anteriores elementos, estamos aludiendo que cada uno de los elementos mencionados con anterioridad es el motor o punto de partida en el funcionamiento del cuadro de mando integral.⁷

Lo importante en el punto de partida del modelo es que la organización tenga una estrategia definida y sólida, sin embargo se encontraran algunas organizaciones que no contenga una estrategia siendo obligada a definir e implementar una que permita proseguir a la siguiente etapa del modelo ⁸.Partiendo de lo anterior y de

⁶FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, pp 34.

⁷Innovacion, C. C. (2009). Plan Estrategico e Implantacion del Cuadro de Mando Integral. *Guia de Resultados y Mejores Practicas*, pp 12-14.

⁸SALLENAVE, J. P. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogota, Colombia: Editorial Norma 2002.

acuerdo con lo argumentado por el CEEI o más conocido como Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009) la estrategia puede definirse como aquel comportamiento empresarial que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados.) para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas⁹.

Luego que la organización tenga contemplada una base definida (partiendo de una misión, visión y valores) podrá saber con exactitud la dirección en la que se dirige, para ello deberá establecer una serie de responsables a cada uno de los objetivos propuestos que le permita a la misma desarrollar una serie de políticas necesarias para su cumplimiento, no obstante se debe tener en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación como se puede apreciar en la figura 6.

Figura 5. Pasos para re-establecer la planificación estratégica de una organización



Fuente: Innovacion, C. C. (2009). Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral. *Guía de Resultados y Mejores Prácticas*, P 12.

David (2008) estableció que la planificación estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetua a sí mismo, sino más bien debe ser un proceso de aprendizaje de autorreflexión que familiarice a los gerentes y empleados de la empresa con los problemas estratégicos clave y las alternativas posibles para resolver dichos problemas.¹⁰

⁹Innovacion, C. C. (2009). Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral. *Guía de Resultados y Mejores Prácticas*, pp 12-14.

¹⁰FRED, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Se trata pues de un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en una empresa de manera formalizada y estructurada. De acuerdo con la prospectiva hacia una planeación estratégica que hace énfasis el texto emitido por CEEI (2009), a la hora de definir la estrategia en una empresa existen, básicamente, dos opciones: optar por una de las ya conocidas, que se han desarrollado anteriormente con sus correspondientes modificaciones, o crear una nueva, adaptándola totalmente a las necesidades de la empresa pasando por una serie de etapas como se muestra a continuación.¹¹ (Ver figura 7).

Figura 6. Etapas para crear una estrategia en una organización



Fuente: Innovacion, C. C. (2009). Plan Estrategico e Implantacion del Cuadro de Mando Integral. *Guia de Resultados y Mejores Practicas*, P 13.

Tras el análisis empresarial, la definición de objetivos parte de una jerarquía en la que los objetivos de orden inferior son desarrollados a partir de los de orden superior. Los objetivos generales son aquellos basados en la visión y misión de la empresa, parten de la alta dirección, afectan a la empresa en su conjunto y tienen un horizonte temporal a largo plazo (3-5 años)¹². Cabe resaltar que la mayoría de objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos, es decir de carácter mixto, ahora bien sea el objetivo que sea debe cumplir con una serie de indicaciones como:

- ❖ Fijación de un horizonte temporal.
- ❖ Coherencia entre sí.
- ❖ Facilidad de medición.

David (2008) argumenta que una organización puede contemplar los anteriores requisitos sin provocar ningún tipo de reacción debido a que la verdadera causa

¹¹ Innovación, C. C. (2009). Plan Estrategico e Implantacion del Cuadro de Mando Integral. *Guia de Resultados y Mejores Practicas*, pp 12-14

¹² Innovacion, C. C. (2009). Plan Estrategico e Implantacion del Cuadro de Mando Integral. *Guia de Resultados y Mejores Practicas*, pp 13.

para lograr una planificación estratégica parte de establecer una comunicación, amplia y fluida entre la dirección, los mandos medios y los empleados de la empresa, tanto así que el autor establece que el objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados de tal manera que estos comprendan los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa .¹³

Finalmente David (2008) expone que las personas tienen varios propósitos al mismo tiempo provocando una disminución de su rendimiento en relación a la estrategia establecida, los directores hoy en día buscan respuestas a varios interrogantes como ¿Es un propósito compatible con otro? o ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada?

Siendo así la importancia de una estrategia parte de definir un propósito dentro de otro, por esa razón existen una serie de propósitos a corto, medio y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.¹⁴

1.6.2 El Balanced Scorecard bajo un contexto teórico:El Balanced Scorecard conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) es el fruto de un trabajo realizado por dos profesores de la universidad de Harvard (David Norton y Robert Kaplan) donde su propósito era evaluar la marcha de una empresa de semiconductores, durante su experiencia los autores consideraban que una organización no solo se mide con respecto a una perspectiva financiera si no va más allá involucrando diferentes activos intangibles como: relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, de allí surge la necesidad

¹³KAPLAN, R., & NORTON, D. (2001). *El Cuadro de Mando Integral*. BARCELONA : GESTION 2000.

¹⁴Hermes. (18 de Abril de 2012). *Gestion de procesos y Aseguramiento de la Calidad*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de <http://gestionaseguramiento.blogspot.com/p/planificacion-estrategica.html>

de crear una herramienta que permita medir las actividades que ejecuta una organización bajo un enfoque estratégico.¹⁵

Al hablar del Balanced Scorecard en la actualidad se está refiriendo a una metodología de ingeniería que logra proporcionar a los directivos una visión dinámica, medible y de fácil interpretación de sus elementos hacia la toma de decisiones mostrando a través de los indicadores el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos que se planearon inicialmente.¹⁶

Según Paul Niven (2003) ha demostrado que el cuadro de mando integral es una herramienta de eficacia probada en nuestro intento de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa, para el autor cuando se alude al término de CMI se está refiriendo a una técnica que ayuda a las organizaciones a fomentar una serie de estrategias diferenciadoras debido al alineamiento de su estructura.¹⁷

Si bien el cuadro de mando integral desde su origen han llevado al éxito a millones de organizaciones, sin embargo diferentes autores hacen distintos interrogantes del por qué el CMI siendo una herramienta de gestión empresarial tan efectiva actualmente más del 50 por ciento de las empresas que existen en el mercado no la adoptan?, según Luis Muñiz (2005) establece una de las posibles respuestas que se pueden dar a esta problemática, para el autor el trabajo más difícil que tiene una organización es poder transmitir de una manera correcta y adecuada la estrategia, las organizaciones están más pendientes de obtener resultados a corto plazo y no se proyectan que las verdaderas utilidades se encuentran en el futuro.¹⁸

Sin embargo autores como Magnus Wetter (1999) establece que la verdadera dificultad del cuadro de mando integral es poder unir el control operativo (corto plazo) con la visión y la estrategia a largo plazo.¹⁹ Para el autor el verdadero valor que habrá de obtenerse en el futuro se gestionara en el presente, esto significa medir de forma sistemática y continua el avance de determinadas actividades o

¹⁵ CERVILLO, E., & CEBRIAN, M. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*.

¹⁶ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2001). *El Cuadro de Mando Integral*. BARCELONA : GESTION 2000.

¹⁷ NIVEN, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestion 2000.

¹⁸ MUÑIZ, L. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

¹⁹ ROY, J., & WETTER, M. (1999). *Implantando y Gestionando: El Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona, España: Gestion 2000.

funciones para así poder corregir sus desviaciones.²⁰ Con base a lo anterior se puede deducir que las variables financieras de un negocio son las que más fácilmente se dejan cuantificar, pero tienen un evidente riesgo: su punto de referencia es lo ocurrido en el pasado, y se limitan exclusivamente en el análisis de los resultados financieros como base para la gestión. Todo ello entraña el peligro de actuar cuando las cosas ya han pasado, o centrarse como se habló anteriormente del corto plazo, olvidando el medio y largo plazo.²¹

Actualmente lo que en verdad diferencia a una empresa ganadora no es su mayor o menor habilidad para definir brillantes y extensas estrategias, sino su capacidad de llevarlas a la práctica sabiendo saltar las barreras que habitualmente se interponen entre el diseño y su ejecución²². Hablar de cuadro de mando integral en pleno siglo XXI permite a las organizaciones sobrevivir en un mercado tan competitivo y feroz como el que nos encontramos actualmente. Dávila (1999) señalaba que un CMI requiere en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de negocio, es decir si una organización no parte de establecer las variables que se encuentran en su entorno difícilmente puede establecer un CMI acorde a la misma.²³

Luego de haber definido lo que es un cuadro de mando integral, así como las diferentes variables y preguntas que se deben tener en cuenta a la hora de crearlo, no sobra mencionar que dentro de esta herramienta existe gran cantidad de modelos los cuales se pueden aplicar teniendo en cuenta el área a tratarse como se aprecia a continuación:

- ❖ Operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la Organización) en periodos breves de tiempo.
- ❖ Estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

²⁰GUZMAN, C. A. (2003). *Modelos de Indicadores para la Gestion Publica: El Cuadro de Mando Integral*.

Auditoria publica: Revista de los organos autonomos de control externo.

²¹MUÑIZ, L. (2005). *Aplicacion Practica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

²²MARTINEZ, D., & MILLA, A. (2005). *La Elaboracion del Plan Estrategico y su Implantacion a traves del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

²³DAVILA, A. (1999). *EL Cuadro de Mando Integral*. Revista de antiguos alumnos.

- ❖ Departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- ❖ Organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Cada organización debe ajustar el diseño de la herramienta según el contexto que se va a trabajar, la mayoría de las organizaciones en pleno siglo XXI tiene como error principal en implementar cuadros de mando integral en áreas o temáticas muy independientes a este.

De este modo y como se ha venido trabajando existen diferentes tipologías de cuadro de mando integral dependiendo del ámbito de su aplicación, aunque sin duda alguna un cuadro de mando sea la metodología que sea estará regida bajo una serie de niveles o perspectivas que son las responsables de traducir la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas que conlleven a crear valor en su estructura.²⁴ Sin embargo y basándose en los trabajos empíricos de Kaplan y Norton lograron demostrar que las empresas que tienen éxito tienen en cuenta, como mínimo cuatro niveles de consideración como lo son: área de finanzas, clientes, procesos y potenciales; Aunque bien o mal los autores establecieron 4 de muchas perspectivas que existen actualmente son las más comunes y fácil de adaptarse en la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocio.²⁵

No obstante desde el surgimiento del cuadro de mando integral no se ha establecido en general una definición explícita de perspectiva (aunque podría decirse que agrupan y describen los objetivos de una empresa). La función de las perspectivas del cuadro de mando integral es fijar, (antes de determinar la estrategia), un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada.

²⁴ALABARTA, E., & MARTINEZ, R. (2011). Como Gestionar una Pyme mediante el Cuadro de Mando. España: Editorial ESIC.

²⁵KAPLAN, R., & NORTON, D. (2001). El Cuadro de Mando Integral. BARCELONA : GESTION 2000.

❖ **Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera es considerada como el punto de partida o motor del cuadro de mando integral debido a que esta mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras perspectivas. El objetivo de esta perspectiva es describir los resultados tangibles de la organización en términos financieros como: rentabilidad de las inversiones, crecimiento de los ingresos, valor para los accionistas, costos unitarios, entre otros, donde le permitirá a la organización establecer si la estrategia que adopto tiende al éxito o al fracaso.

No obstante el objetivo en esta perspectiva no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Finalmente y tomando como referencia lo anterior surge uno de los interrogantes más cuestionados por los directivos, que es llegar a establecer ¿cómo lograr un vínculo entre el capital intangible con los objetivos financieros de una organización?, bien o mal el anterior interrogante se ha convertido en un reto para el área contable-financiera, aunque autores como Fernández (2001) expone que el único activo que permite diferenciar una empresa a la otra es el grado de formación o conocimiento que tienen sus trabajadores, para el autor este tipo de activo se convierte en la piedra angular de los estados financieros de una organización en la cual si se invierte en el logrará en el largo plazo una retribución en forma de mayor productividad y competitividad, es decir que el vínculo de trabajador-rentabilidad es una relación coherente con el alcance de las metas financieras que una organización desea lograr.²⁶

❖ **Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando. Sin embargo se logra apreciar que cada una de las variables que participan en el modelo de negocio influye directamente en el grado de satisfacción del cliente. Durante el transcurso

²⁶FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. IESE Revista de Antiguos Alumnos, pp 30.

del tiempo ha surgido una de las controversias más discutidas por los directivos de las organizaciones acerca de ¿cómo obtener la satisfacción total del cliente?, cabe resaltar que el verdadero éxito de una empresa se mide con respecto a la capacidad de adaptarse a un mercado dinámico donde de cada una de las costumbres y gustos de los clientes van cambiando constantemente.

Aportes como el de Mike y Pippa Bourne (2004) establecen que los clientes son el alma de una organización, donde sus pedidos y pagos son las razones para que exista el negocio. Por eso, es muy importante entender las necesidades de los clientes actuales y potenciales de manera que sepa por qué le compran a usted en la actualidad y que determinara si le seguirán comprando en un futuro. Por este motivo para los Bourne el factor más importante del CMI es lograr satisfacer de una manera adecuada al cliente.²⁷

Por tanto, la importancia del concepto de satisfacción de cliente se encuentra en la actualidad ampliamente extendida. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio. Según Alberto Fernández (2001) cuando se refiere a la perspectiva del cliente menciona una serie de indicadores que le determinara a la organización a evaluar su evolución²⁸:

- Fidelización del cliente.
- Penetrar nuevos canales.
- Aumentar ventas del nuevo producto.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Ser considerado líder por los proveedores.

La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implementación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa, sin los cuales no se puede sobrevivir; es por ello que según el CEEI establece que un negocio sin importar su actividad comercial

²⁷ BOURNE, M., & BOURNE, P. (2004). El Cuadro de Mando Integral en una Semana. España: Ediciones Gestion 2000.

²⁸ FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. IESE Revista de Antiguos Alumnos, pp 34.

debe conocer con exactitud las 3 dimensiones básicas que generará en el largo plazo valor agregado al cliente. (Ver figura 8).²⁹

Figura 7. Dimensiones que propician valor al cliente.



Fuente: CEEI,”

laelaboración del plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral”.2014.

- Los atributos:son aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio, tales como el precio, apariencia o calidad.
- La relación con el cliente: se relaciona con el grado de satisfacción en la prestación del producto o servicio, trato mantenido y el servicio postventa.
- La imagen: hace referencia a las cuestiones intangibles como la marca, la popularidad del producto o servicio, la experiencia.

❖ **Perspectiva del proceso interno:**

Una vez se han establecido los objetivos e indicadores de las perspectivas anteriores la empresa podrá conocer con certeza cuál será la estrategia que utilizara para captar y mantener a sus clientes, es allí donde surge uno de los interrogantes más cuestionados por las organizaciones, no obstante para contemplar una posible solución al interrogante anterior la organización debe en un primer plano identificar los procesos potenciales y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte.

A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados, para ello cada uno de los procesos

²⁹HATRE, A. (2004). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

identificados dependerá significativamente del aporte de los siguientes factores³⁰. (Verfigura 8)

Figura 8. Factores fundamentales en el proceso interno de la organización



Fuente: El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. IESE Revista de Antiguos Alumnos, P 37.

Cada uno de los tres factores que se vieron anteriormente juegan un rol fundamental en el funcionamiento interno de una organización, el liderazgo del producto se alude a la competencia en términos de innovación, desarrollo y comercialización, la excelencia operativa tiene el objetivo de lograr la eficiencia en costos y poder establecer una relación calidad- precio competitiva y el último factor busca una relación adecuada con el cliente con el fin de conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible. Los objetivos que se suelen plantear en este campo van a estar relacionados con los puntos críticos en las operaciones internas de la empresa como: costes productivos, ciclo productivo, tiempos de preparación hasta relaciones con proveedores, por tanto, los indicadores más interesantes a la hora de llevar a cabo la perspectiva de procesos internos se pueden basar en:³¹

- tiempos de inactividad.
- ventas de nuevos productos.
- costos de reparación.
- velocidad de respuesta a fallos.

³⁰Innovacion, C. C. (2009). Plan Estrategico e Implantacion del Cuadro de Mando Integral. *Guia de Resultados y Mejores Practicas*, pp 21.

³¹ MUNIAIN, A. Y. (2005). *El cuadro de mando integral (balance scorecard) en la Administración Local*. Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo

- mejorar la calidad del servicio.

❖ **Perspectiva de la innovación y el aprendizaje:**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de inductores del resto de las perspectivas que constituyen la masa de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación. Los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, absentismo laboral que son la base de los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva, por ejemplo:³²

- Número de empleados con educación superior.
- Nivel de productividad.
- Ritmo de crecimiento salarial.
- Horas de formación por empleado.
- Porcentaje de gastos en tecnología de la información y comunicación.

En otras palabras se establece que el factor de formación en los trabajadores es tan relevante en una organización hacia alcanzar el máximo nivel de satisfacción de sus clientes. El aprendizaje que incorpora cada trabajador influye en estar suficientemente preparados hacia cada una de las funciones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado.

Es así que hoy en día los empleados no trabajan solo para cubrir las necesidades fisiológicas si no desean tener un reconocimiento a su aportación al trabajo, es decir quieren una formación superior ; debido a este crecimiento los intereses del personal se han comportado como un mundo dinámico donde viven constantemente transformaciones tanto así que hoy en día contamos con el concepto de “Empowerment” provocando transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de.

³²Innovacion, C. C. (2009). Plan Estrategico e Implantacion del Cuadro de Mando Integral. *Guia de Resultados y Mejores Practicas*.

1.6.3 Mapas estratégicos en la organización: El concepto de mapa estratégico con el transcurso del tiempo ha generado grandes controversias entre los empresarios sobre las diferentes aplicaciones y usos que una organización puede generar, aportes como de los mismos Norton y Kaplan definen los mapas estratégicos como una herramienta gráfica que ayuda a una organización a entender mejor su propia estrategia, es decir se comporta como un tipo mecanismo capaz de lograr un mayor entendimiento de las funciones de una compañía. Los autores argumentan que para la elaboración de un gráfico de esta magnitud no hay un orden, no hay unas reglas de juego predeterminadas, pues toda organización empresarial es un mundo aparte pero este debe relacionarse el resto del universo negociante.³³

Además de la anterior definición se destacan otras de diferentes autores como la de Alberto Fernández (2001) que define el mapa estratégico como al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Para Fernández los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del cuadro de mando integral ya que ayudan a la organización a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.³⁴

Tanto Fernández como Norton y Kaplan comparten que el nombre de mapa estratégico partió en el instante en el que los directivos buscaban una herramienta en la cual los objetivos estuvieran vinculados con la relación causa-efecto. Cada uno de los autores mencionan en sus libros que a través de esta dinámica las organizaciones lograron beneficios tanto en rentabilidad como en satisfacción en el mercado. Kaplan y Norton (1992) determinaron que la función principal del mapa estratégico en una organización es comunicar la estrategia a cada una de las personas que intervienen en el modelo de negocio de forma clara y concisa tanto así que permitirá informar el conjunto de actividades que se deben realizar para lograr dicho objetivo.

Muchas organizaciones durante la implantación del cuadro de mando integral deben afrontar varios obstáculos y uno de ellos es la elaboración correcta del mapa estratégico. Esta herramienta posee una serie de elementos que cada

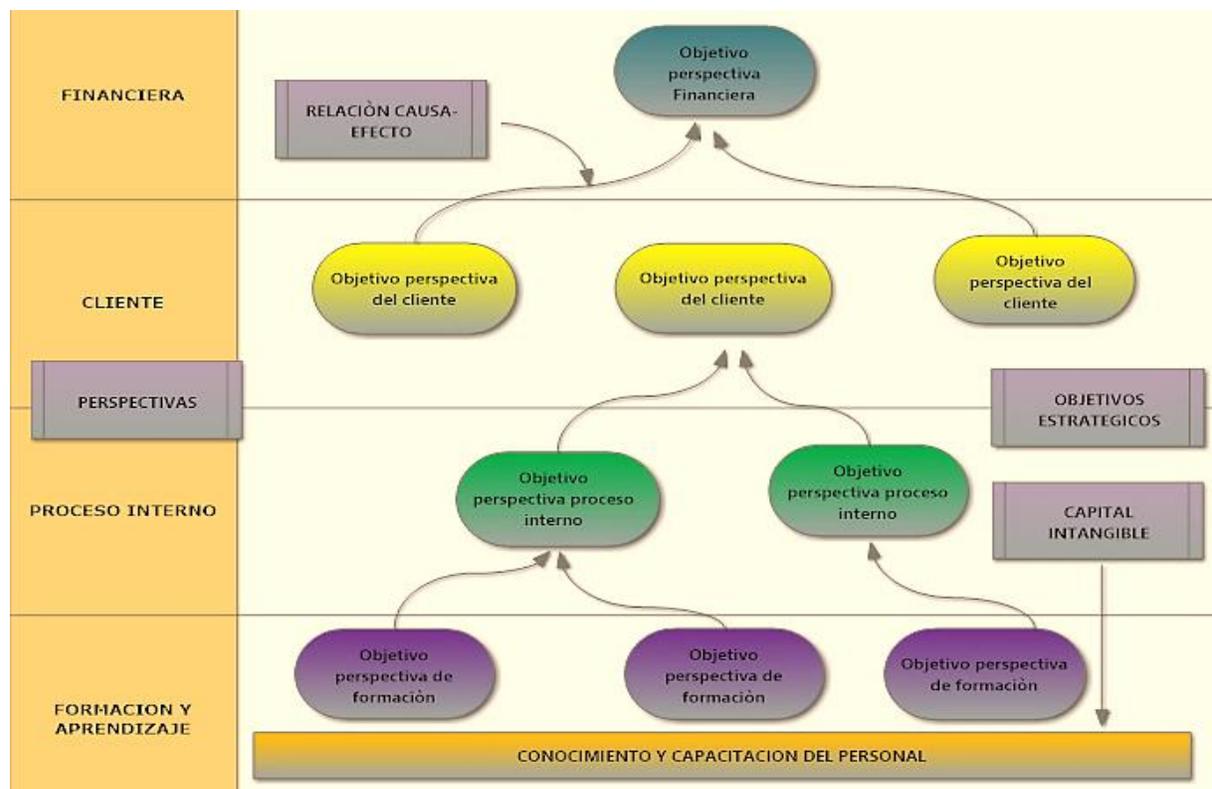
³³URIEL RUIZ, R., GUZMAN, J., & LLUIZ DE LA ROSA, J. (2008). *Dirección Empresarial Asistida*. Madrid, España: Editorial Vision Net.

³⁴FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, pp 34.

organización deben integrar para lograr un entendimiento adecuado en la organización como se aprecia a continuación:³⁵

- ❖ Los objetivos estratégicos: son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir. En el mapa de ejemplo se representan con círculos con la frase incluida en el interior.
- ❖ Las perspectivas: son las bandas horizontales en las que se muestran cada uno de los objetivos estratégicos y se pueden catalogar en 4 grandes áreas como: financiera, clientes, interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- ❖ La relaciones causa-efecto: tiene la finalidad de explicar la sinergia que adquiere la empresa con el cumplimiento de los objetivos a todo nivel.

Figura 9. Componentes de un mapa estratégico



Fuente: Autor, 2015 (Elaborado en SmartDraw).

³⁵KAPLAN, R., & NORTON, D. (2007). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.

Hay que destacar que los mapas estratégicos les permiten a las organizaciones alinear todos sus recursos organizativos- equipos ejecutivos, unidades de negocio, grupos de apoyo, tecnología de la información y selección de empleados para concentrarse intensamente en aplicar sus estrategias.

1.6.4 Indicadores de Gestión: Al abordar el tema de indicadores inicialmente surge un interrogante ¿por qué existen los indicadores? Pues bien, la respuesta a esta pregunta puede centrar una discusión inmensa, algunas de las respuestas posibles pueden ser: “nos ayudan a saber cómo vamos”, “permiten la toma de decisiones”, “garantizan el monitoreo de las funciones de gestión”, etc. Los indicadores dan datos sobre los negocios, estos datos pueden convertirse, a partir de su comunicación, en información, y al final, permiten tomar decisiones. Existen 2 tipos de indicadores como lo expone Fernández³⁶:

- ❖ **Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto
- ❖ **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Sin embargo Alberto Fernández (2001) establece que uno de los errores más frecuentes que las personas cometen hoy en día es no lograr diferenciar significativamente entre un objetivo e indicador, para el autor los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos”, el autor también establece que en la elaboración de un CMI habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos, y concluye que cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamadas objetivos). Para definir un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio.

Después de conocer las características que deben tener los indicadores el siguiente paso es exponer los criterios para realizar una selección adecuada de

³⁶FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, p. 37.

los mismos, no es conveniente seleccionar un indicador de una perspectiva de cliente en una perspectiva financiera, por eso a continuación se van a nombrar los requisitos para escoger los indicadores.³⁷

- ❖ Los indicadores están ligados a la estrategia de la organización.
- ❖ Deben ser cuantitativos. A menudo existe la tentación de incluir medidas que se basan en evaluaciones subjetivas de la actividad.
- ❖ De fácil comprensión. La meta final debe ser crear un CMI que motive a la acción. Es difícil hacerlo cuando los participantes no entienden el significado de indicadores seleccionados.
- ❖ Son contrabalanceados. El CMI exigirá que se tomen decisiones respecto a la asignación de recursos y por tanto buscar equilibrio entre los diversos objetivos de la empresa.
- ❖ En su mayoría de casos deben ser relevantes: los indicadores que aparecen en el cuadro de mando deben describir con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.
- ❖ Definición común. Se debe conseguir el consenso tanto en la definición como en la interpretación de cada uno de los indicadores del mapa estratégico.

Finalmente Salgueiro argumenta que los indicadores de gestión son la mejor forma de conocer y mejorar la marcha de la empresa pero si tuviéramos que especificar los beneficios estos serían como: permite controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular, indican a los jefes y empleados lo que realmente importa, se puede satisfacer nuevas expectativas de los clientes; beneficios como los anteriores y muchísimos más conllevan a las organizaciones a poder conocer si los esfuerzos que se están ejecutando van alineados con la estrategia de la organización.³⁸

³⁷ ALTAIR, G. (2012). El Cuadro de Mando Integral. *Eco Colecciones , Economía 3*, 88.

³⁸ SALGUEIRO, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Los términos y temáticas que se van a tratar a continuación son de vital importancia para el profundo entendimiento tanto del lector como del investigador en el momento de abordar el estudio de caso, cabe resaltar que la terminología siguiente va aislada en un contexto gerencial y administrativo dado que el eje principal del proyecto induce a la correcta dirección y coordinación de las organizaciones.

- ❖ **Administración por objetivos:** Es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.³⁹
- ❖ **Activos intangibles:** Los activos intangibles se definen como los activos que no se pueden ver, tocar o medir físicamente (no monetarios), y se crean a través del tiempo y el esfuerzo, entre estos podemos apreciar: las patentes, las marcas, la cartera de clientes, el conocimiento del personal.⁴⁰
- ❖ **Iniciativa estratégica:** Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones se encontrara un exceso de iniciativas con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo, entre menor y complejas sean serán más fácil alcanzar la estrategia.⁴¹
- ❖ **Empowerment:** Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.⁴²

³⁹PASCOE, J., & SEVILLA, M. (2009). *De la Administración por Objetivos a la Gerencia Enfocada en Resultados*. Pichincha, Ecuador.

⁴⁰GUAL, J. T. I., & Criado, J. R. (2008). La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de Contabilidad y Dirección*,

⁴¹FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, pp 38

⁴²TERRY, W. (1996). *Manual del Empowerment*. Reino Unido: Editorial Gestion 2000.

- ❖ **Eficiencia:** La eficiencia se caracteriza por hacer las cosas de manera correcta, por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible.⁴³
- ❖ **Eficacia:** La eficacia se puede definir como el logro de las metas o propósitos establecidos por la organización sin tener en cuenta los recursos disponibles. Chiavenato en su libro *administración de recursos humanos* establece la eficacia como una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. O también se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios.⁴⁴
- ❖ **Estrategia:** Una estrategia se puede definir como un conjunto de acciones encaminadas hacia alcanzar un fin determinado, la estrategia no solo está en función de los objetivos que se quieren conseguir, sino la forma en que se quieren conseguir, el tiempo que se tardará y como se controlarán. Según Michael Porter (2010), considerado como el padre de la estrategia empresarial, define la estrategia en función de la ventaja competitiva sobre su competencia, el autor establece que una organización puede copiar sus mejoras en calidad y eficiencia pero nunca puede imitar su posicionamiento estratégico debido a la complejidad de las estrategias.⁴⁵
- ❖ **Metas:** Una meta se puede definir como el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una organización establece. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo, se establece que todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo principal.⁴⁶
- ❖ **Misión:** Amaya establece que a partir de la misión se ejecuta la visión, definiéndola así como la razón de ser de la organización comprendiendo así mismo la formulación de los propósitos que la distinguen de los demás negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones ;

⁴³FERNANDEZ, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

⁴⁴CHIAVENATO, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

⁴⁵PORTER, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un rendimiento superior*. España

⁴⁶CHACON, L. A. (2012). *Plan de Metas- Intensivos*. San Jose, Costa Rica.

- ❖ **Objetivos estratégicos:** Si bien el término de objetivos y metas va muy relacionado pero son contextos totalmente diferentes, cuando hablamos de objetivos estratégicos son los logros que una organización desea alcanzar en un lapso de tiempo mayor a un año siempre y cuando teniendo como eje principal el cumplimiento de la visión y la misión.⁴⁷ Ahora bien cuando una organización trate de unir los objetivos estratégicos, la misión y la visión en un solo contexto en ese mismo instante se puede interpretar como conjunto de metas.
- ❖ **Planeación estratégica:** Cuando hablamos de planeación estratégica nos referimos elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.⁴⁸
- ❖ **Sistema de gestión :** Se puede definir como el conjunto de procesos que una organización establece con el fin de lograr una serie de políticas y objetivos que fueron planeadas inicialmente, para ello la propia organización debe articular cada una de las funciones o actividades que realiza enfocadas al cumplimiento de su propia estrategia.⁴⁹
- ❖ **Valores corporativos:** Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de su grupo de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.⁵⁰
- ❖ **Visión:** Jairo Amaya (2012) define la visión como un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos la define la alta dirección de la compañía y debe ser reconocida por todo los miembros de la organización.⁵¹

⁴⁷ ARMIJO, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL- ILPES.

⁴⁸ QUERALES, G. (2014). *Introducción a la Administración*. Caracas, Venezuela.

⁴⁹ JARAMILLO, W. (1992). *Indicadores de Gestión*. España: Editorial Universidad de Antioquia.

⁵⁰ SALLENAVE, J. P. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma 2002.

⁵¹ AMAYA, J. (2012). *Gerencia: Planeación y Estrategia : Fundamento , Modelo y Software de Planeación*. Universidad Santo Tomas. Bucaramanga.

1.8 MARCO LEGAL O NORMATIVO

Actualmente todas las organizaciones están reguladas por una serie de normas, en Colombia existen organismos para las diferentes actividades comerciales con el fin de velar por la seguridad y salud tanto del ser humano como del medio ambiente. Muebles Abril S.A.S está regulado por la DIAN con el código CIU (clasificación internacional industrial unificada) número 3110 cuya descripción pertenece a la fabricación de muebles.

Actualmente el sector maderero en Colombia no existe ningún tipo de norma técnica obligatoria, que certifique la calidad del producto, Sin embargo, las exigencias del mercado, han tomado un giro tal, que hace que el cliente exija certificados de calidad, pues de esta forma, garantiza que el producto, cumple con los requisitos estandarizados por el mercado internacional, lo cual se convierte en un valor agregado en el extranjero. Estos certificados, se han convertido en garantía de competitividad, no sólo a nivel interno, sino también a nivel internacional, y Colombia no es un escenario que resulte ajeno a dicha evolución.

En efecto, las normas que se pueden apreciar en la tabla 3 buscan regular la vida y funcionamiento de Muebles Abril S.A.S con respecto a un conjunto de derechos y/o tradiciones que rodean toda una sociedad, cada una de estas normas establece unos límites de conducta que pueden ser castigadas por organismos reguladores (Ministerio de Ambiente) a través de multas monetarias o hasta el cierre de la propia organización.

Uno de los inconvenientes por el cual se ha visto afectado el sector maderero colombiano en las últimas décadas ha sido su forma tan emblemática de adquirir la materia prima “madera” llegando no solo afectar el bienestar de las familias sino la económica de todo un país, por lo anterior el estado en el siglo XXI se ha esforzado en imponer una serie de restricciones para cada una de las organizaciones que se dedican a este tipo de actividad con el fin de promover un desarrollo sostenible en el país:

Cuadro3. Marco Legal Muebles Abril S.A.S

NORMA	CONTENIDO
DECRETO 1791 DE 1996	Este decreto tiene como objetivo regular las actividades de la administración pública respecto al uso, manejo, y aprovechamiento de los bosques y la flora silvestre con el fin de lograr un desarrollo sostenible.
DECRETO 1791 DE 1996: ARTICULO 20	Por medio de la cual se dictan el volumen específico de aprovechamiento forestal para desarrollar actividades comercial, (no podrá exceder de veinte metros cúbicos anuales) y los productos que se obtengan no podrán comercializarse internacionalmente.
LEY 1021 DE 2006	La presente ley tiene por objeto establecer el Régimen Forestal Nacional, conformado por un conjunto coherente de normas legales y coordinaciones institucionales, con el fin vigilar la reglamentación de las organizaciones.
REGLAMENTO UN 995/2010	Por el que se establecen las obligaciones y derechos de los agentes que comercializan madera y productos de la madera
RESOLUCIÓN 398 DEL 2011	La presente resolución tiene como finalidad establecer el procedimiento para el reconocimiento de empresas forestales especializadas
DECRETO 2448 DE 2012	El siguiente decreto especifica algunas definiciones del sector forestal e incurre en la creación de organismos con el fin de controlar actividades de extracción, transporte y compra de madera infringiendo leyes nacionales.
DECRETO 2448 ARTICULO 4	Por la cual se dictan con ayuda del código penal las sanciones o multas que una organización obtiene al provocar daños en zonas forestales. (Incurrirá en prisión de 2 a 5 años y multa hasta de diez mil SMLV).
RESOLUCIÓN 0037 DEL 2013	Por la cual se establece disposiciones para el registro de los sistemas agroforestales o cultivos forestales con fines comerciales.
DECRETO 1498 DEL 2014	Por medio de la cual se modifica parcialmente el arancel de aduanas durante la importación y exportación de recursos forestales.
RESOLUCIÓN 424 DE 2014	Por lo cual se determina el valor promedio de los costos de mantenimiento por hectárea de bosque plantado y se fija la cuantía máxima que se reconocerá por concepto de Certificado Forestal, para el año 2015
DECRETO 351 DEL 2014	Se reglamenta la gestión integral de los residuos nocivos para la salud de los trabajadores dando origen a autoridades departamentales y distritales con el fin de vigilar y controlar el cumplimiento de las normas.

Fuente: Normatividad Fedemaderas 2015, recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

1.9 MARCO CONTEXTUAL CASO EMPRESARIAL

Sin duda alguna cuando se lleva a cabo un proyecto de esta magnitud y sobretodo en el mundo tan globalizado que nos encontramos, existen numerosos factores ya sean empresariales o sectoriales que afectan directamente a cada uno de los resultados obtenidos por el investigador, a continuación se definirá explícitamente el contexto y/o entorno en el cual se ejecutara el presente proyecto con el fin de obtener soluciones fidedignas y adecuadas para la organización:

El mercado de los productos forestales (sector que se encuentra Muebles Abril S.A.S) ocupa hoy en día el tercer lugar en el mundo, después del petróleo y el gas, siendo este una fuente significativa de ingreso para el país, Colombia actualmente tiene una extensión de 114 millones de hectáreas, de las cuales 55 millones (es decir, casi el 50% de la superficie) corresponden a bosques naturales, sin embargo últimamente la sociedad ha sido testigo de la forma tan emblemática y empírica en que las propias organizaciones explotan dicho recursos provocando que esa área susceptible se redujera considerablemente.⁵²

En efecto, luego del estudio realizado por el Dane en el año 2012 con el fin observar la proporción de organizaciones que se dedican a este tipo de actividad, señalo que en Colombia existen alrededor de 20 organizaciones formales con 350 y 500 empleados cada una, y el resto lo conforman pequeños talleres de menos de 5 empleados de carácter semi-industrial o artesanal, en consecuencia, el ente controlador “DANE” estableció que la tasa de deforestación del país está creciendo significativamente debido a la creación de pequeñas y medianas empresas, provocando que ni las propias exportaciones generadas por dichas empresas amortigüen la economía y desarrollo del país.⁵³

En vista de ello, el Dane a través de su encuesta anual manufacturera estableció que la industria de maderera colombiana hoy por hoy es relativamente pequeña a comparación de distintos sectores económicos logrando proporcionar un PIB manufacturero cerca de 0.4% a 1.6% respecto al empleo, sin embargo a manera regional es un sector que últimamente se ha apropiado de gran parte de la tajada o mercado, haciendo presencia en cada departamento y en todos los eslabones

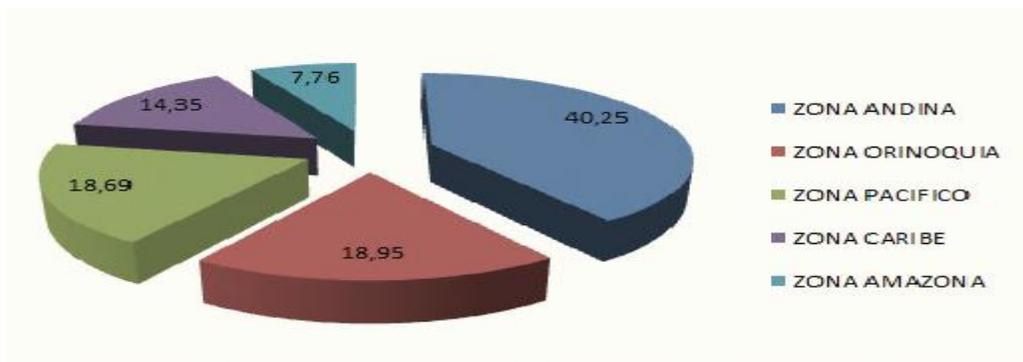
⁵²Agropecuaria, T. (2006). *Características y Estructura del Sector Forestal-Madera-Muebles en Colombia*. Bogota, Universidad Nacional. Pag 28.

⁵³Ibid Pag 30.

de la cadena, ya sea como consumidor de materias primas u oferente de productos con algún tipo de transformación.⁵⁴

Colombia hoy por hoy registra alrededor del 57% de la producción de muebles de madera en Bogotá seguido de ciudades como Medellín, Cali y la zona atlántica, siendo este primero beneficiado con el desempeño y/o índice de construcción que existe, es por ello que a continuación se logra apreciar el inestabilidad del mercado maderero referente a las distintas regiones del país (ver figura 10).⁵⁵

Figura 10. Comercio de muebles de madera a nivel nacional 2015



Fuente: DANE “Encuesta Anual Manufacturera”, 2015

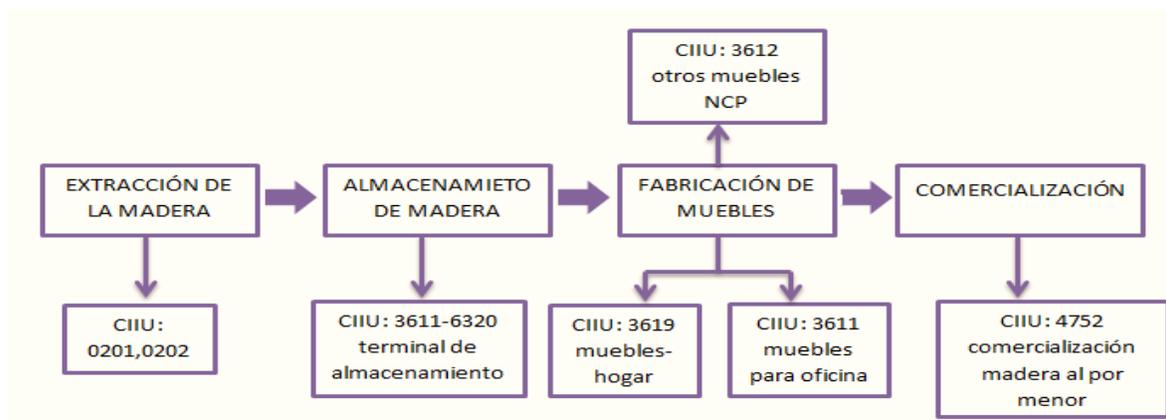
Actualmente el sector maderero ostenta una conducta poco inusual registrando la mayor tajada de participación en regiones donde no es abundante la zona forestal como es la zona andina, además en la anterior grafica queda registrado que la zona amazónica como principal proveedor o fuente de la materia prima “madera” tiene una única función de comercializarla mas no se dedica a actividades de transformación y venta de productos derivados al cliente final.

El sector maderero actualmente está representado ante la cámara de comercio con la sección C y clase 3110, sin embargo y debido a la constitución de la cadena productiva del sector forestal existen distintas clasificaciones provenientes de cada una de las actividades económicas nacientes de la madera como se puede apreciar a continuación:

⁵⁴ Agropecuaria, T. (2006). *Características y Estructura del Sector Forestal-Madera-Muebles en Colombia*. Bogotá, Universidad Nacional.

⁵⁵ AVILA, C. P. L. (2008). Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos.

Figura 11. Distribución cadena forestal según el CIIU 2015



Fuente: DANE, Nomenclatura y clasificación sector maderero, 2015.

Según los datos preliminares de la “Encuesta Anual Manufacturera” del 2014, la cadena productiva forestal (vista en la figura 13) contribuyó con el 0.43% del total de la producción industrial colombiana, es decir un poco más de \$669.594 millones. Es de esta manera que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reconoce a los fabricantes de muebles hoy por hoy como el grupo o sector más trascendental, en cuanto al número de establecimientos registrando hoy en día 8.905 dedicados a la industria.

Evidentemente, el Dane establece que de los 8.905 establecimientos que hacen parte de la cadena forestal y que se encuentran catalogados bajo los seis grupos industriales CIIU (ver tabla 5), el mercado de muebles registra el mayor número tanto de participación como producción bruta superando claramente a locales que se dedican a actividades de construcción sin importar la alta tasa de edificación registrada por el país:

La cadena de madera y muebles de madera muestra un bajo grado de dedicación en la producción: la mayoría de los índices de participación por establecimiento de sus eslabones son bastantes minuciosos. De hecho, muchos de ellos se aproximan a cero, lo que significa que muy pocos establecimientos se dedican a la producción de los bienes en esos eslabones. Sin embargo eslabones como muebles para hogar y muebles para oficina o de uso industrial contempla una participación considerable registrando una tasa de exportación del 41,5 % sobre cada uno de los productos presente en la cadena forestal.

2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE MUEBLES ABRIL S.A.S:

A continuación se desarrolló el diagnóstico empresarial de Muebles Abril S.A.S siendo esta una microempresa del sector maderero dedicada a la venta al por menor de productos para uso doméstico e industrial como: puertas, ventanas, sillas, armarios y demás muebles o accesorios que se involucren directamente en la construcción o decoración de viviendas. Durante esta fase se identificaron cada uno de los factores directos e indirectos que afectando una u otra manera la gestión estratégica de la empresa desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.

2.1.1 Historia: Muebles Abril es una Pyme creada en el año 2009 donde su actividad comercial es la venta al por menor de muebles para diferentes usos tanto comercial como doméstico, es una industria que no genera gran cantidad de ingresos pero que actualmente se encuentra catalogada por la superintendencia de industria y comercio como la tercera industria colombiana que más genera aporte al país detrás del mercado petrolero y cafetero.

El motivo de llevar a cabo dicho proyecto nace de observar la extensión territorial que sufría Bogotá por la conglomeración de distintas poblaciones del país hacia la capital Colombia ya sean por motivos laborales o sociales. Sin embargo lo que se quedaba demostrado a manera estadística era el aumento que registraba el DANE sobre la tasa de construcción que registraba Bogotá frente a años anteriores, por lo cual se vio la necesidad de conformar una organización que se preocupara directamente por el bienestar y comodidad de cada una de las personas que se encontraran viviendo en la capital colombiana.

De acuerdo a dicha necesidad surge la iniciativa de conformar la organización en un sector donde el estrato económico estuviera constituido sobre un rango intermedio viéndose la necesidad de desarrollar el proyecto en la parte sur de Bogotá exactamente en la localidad Rafael Uribe, inicialmente Muebles Abril empieza su funcionamiento con dos operarios los cuales se encargaban de desarrollar de manera conjunta cada uno de los procesos de la cadena productiva, sin embargo un año después y viéndose el impacto que tuvo dicho proyecto se vio la necesidad de aumentar y especializar su recurso humano en diferentes áreas, es por ello que en el año 2010 la organización ya manejaba un departamento financiero, uno operativo y uno gerencial.

Ahora bien, la organización a través de su nueva propuesta tenía el personal suficiente para cubrir la demanda del mercado, sin embargo el espacio con el que se trabaja eran tan estrecho que la efectividad de los resultados comenzó a disminuir considerablemente, lo cual los socios se vieron obligados a aumentar la superficie organizacional de 30 m² a 150 m² , a partir de ello y según lo demostrado en el estado financiero de la organización los ingresos mensuales aumentaron alrededor de un 30 %.

Desde el 2011 los socios al ver la rentabilidad que generaba dicha organización decidieron innovar constantemente su portafolio de productos ofreciendo no solamente muebles para el hogar si no muebles para uso comercial como escritorios, lockers hasta divisiones viéndose beneficiado no solamente las familias sino además el entorno industrial, sin embargo el boom empresarial que tubo Muebles Abril se mantuvo solamente hasta el año 2013 donde sus estados financieros registraban fluctuaciones por distintas razones como sobrecostos por re-procesos, largos tiempos de entrega al cliente final hasta el pago adicional de nuevas máquinas, lo cual los socios llegaron a pensar que la raíz del problema estaba en el grado de experiencia y carga que poseían sus trabajadores lo cual decidieron aumentar el número de empleados de 12 a 25, no obstante y pese al esfuerzo de los socios por mejorar la situación del mercado quedo demostrado que la nueva propuesta no arrojó ningún resultado sino además provoco un aumento de sobre costos por salario de trabajadores lo cual un año más adelante 2014 decidieron despedir a 5 funcionarios.

Desde allí hasta el presente año Muebles Abril ha presentado una pequeña mejoría en sus estados financieros, sin embargo los socios no logran encontrar el Know-how de la organización lo cual una de las últimas propuestas que se ha planteado es incorporar a la estructura empresarial el departamento de mercadeo lo cual logre determinar nuevos cambios y/o necesidades para generar al producto final un valor agregado debido a que en el 2015 el aumento de microempresas en el presente sector maderero creció aproximadamente un 30 % .

2.1.2Direccionamiento estratégico:La planeación estratégica de una compañía empieza desde que la misma logra establecer el conjunto de directrices organizacionales como la misión, la visión y los propios objetivos empresariales teniendo la capacidad de transformarla en una guía u orientación para que cada uno de los miembros de ella logren conocer y comprender a cabalidad el Know-how o razón social con la que se trabaja.

No obstante, hoy en día existen organizaciones que pueden tener una política organizacional definida pero en el momento de alcanzarlos se les dificulta debido a la complejidad de los mismos, es así que antes de proyectar esta serie de elementos se debe evaluar previamente la factibilidad, es decir que el negocio este seguro que cada una de las acciones que se ejecutan estén direccionadas hacia éxito organizacional, en ese orden de ideas a continuación se analizara e interpretara cada uno de los elementos mencionados anteriormente con la cual Muebles Abril ha pretendido lograr un posicionamiento estratégico en un mercado tan competitivo como es la industria maderera:

- ❖ **Misión corporativa:**“Somos una empresa que trabaja de manera permanente por el posicionamiento de su imagen, esforzándonos constantemente para ofrecer a nuestros clientes una experiencia única, en la que el servicio y la calidad de nuestros productos superen sus expectativas. Ofrecemos productos de alta calidad y de excelente presentación en la que trabajamos de la mano de nuestros proveedores”.⁵⁶

- ❖ **Visión corporativa:**“Ser una empresa que ofrezca soluciones de altonivel, comprometida en superar las exigencias de sus clientes, basada en elmejoramiento continuo de sus muebles. Logrando en el 2018 convertirse en pionera en el mercado maderero”.⁵⁷

- ❖ **Valores:**“Actitud de servicio, compromiso, disponibilidad, responsabilidad, honestidad, lealtad, ética, creatividad, respeto y trabajo en equipo”.⁵⁸

- ❖ **Objetivos Empresariales**
 - Buscar la satisfacción del cliente, con productos y materias primas de excelente calidad, ofreciendo un servicio, que garantice y asegure el retorno a nuestra compañía y sus recomendaciones para con otras personas.

 - Ofrecer un portafolio amplio e innovador para cada uno de nuestros productos, combinando adecuadamente la estética, la calidad y un precio razonable.

⁵⁶ Información obtenida del Manual Operativo de Muebles Abril S.A.S 2015.

⁵⁷ Ibíd. Pág.4.

⁵⁸ Ibíd. pág.5.

- Proporcionar a los clientes al momento de elegirnos una experiencia que cumpla con sus expectativas.
- Cumplir con las estrictas normas ambientales en el manipulación de la materia prima

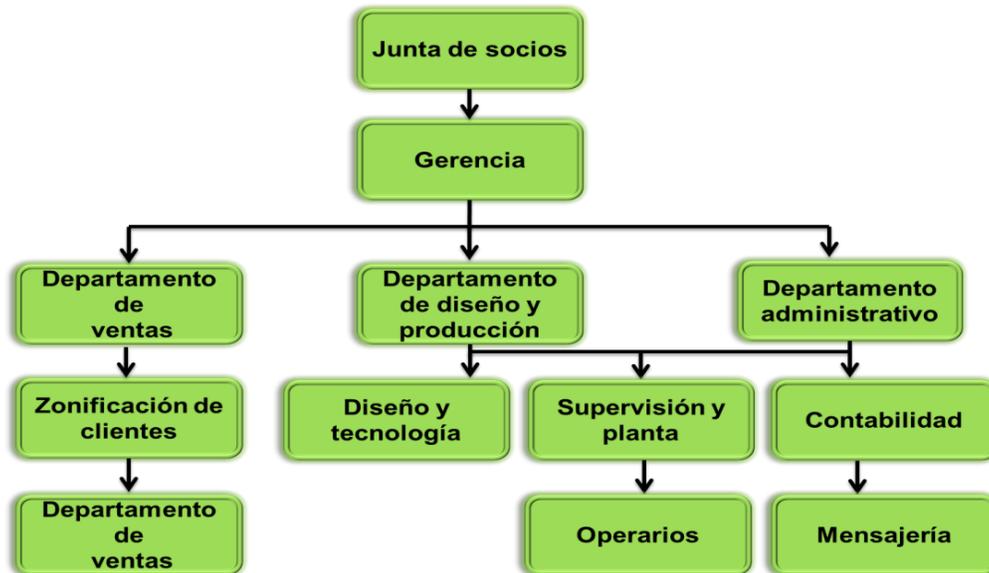
De acuerdo a lo anterior es fundamental que en toda organización existan los anteriores elementos que sirvan como puntos de referencia hacia la construcción de la imagen que la propia organización quiere construir en el futuro, sin embargo y como se logró ver en los objetivos anteriores Muebles Abril hace más énfasis en la satisfacción, costumbres y gustos del cliente, dado que ellos son la piedra angular del modelo de negocio, pero la organización no se ha preguntado que para lograr esto antes se debe enfocar y colocar profunda atención al factor madre de la organización como es el factor humano, como se observó anteriormente no existe objetivo alguno que se preocupe por fomentar o propiciar un ambiente saludable y digno en el trabajador que logre explotar al máximo sus cualidades y habilidades.

2.1.3 Estructura organizacional: Muebles Abril S.A.S a lo largo de su evolución como microempresa se ha definido como una organización formal donde cada una de las actividades que se realizan está previamente coordinada por la dirección, tanto así que el éxito empresarial que tuvo desde su inicio se debió en gran parte al tipo de estructura que comprendía la organización.

Muebles Abril a través de su desarrollo empresarial se ha caracterizado por tener una estructura espontánea y comprimida logrando no solamente fortalecer las relaciones interpersonales entre los distintos departamentos sino además conseguir el cumplimiento del principio básico de unidad de mando o autoridad, la organización constantemente se ha esforzado en manejar un tipo de estructura reducida y sistematizada con el fin de lograr un ámbito corporativo organizado en el cual no se genere una confusión entre las responsabilidades y roles enmendados por cada trabajador. Sin embargo y según las condiciones financieras que ha sufrido Muebles Abril últimamente se ha presentado una serie de simplificaciones, que por su naturaleza empírica que las provocaron se asemejan más a “recortes” estructurales afectando en gran medida la planeación estratégica de la organización.

Es por ello que a continuación (ver figura 12) se logra apreciar el resultado de una organización improvisada de acuerdo con las funciones que ejerce el personal administrativo y operativo de la empresa.

Figura 12. Organigrama de Muebles Abril S.A.S 2015



Fuente: adaptado del manual operativo de Muebles Abril S.A.S, 2015.

Como se logra apreciar anteriormente el tipo de estructura que trabaja Muebles Abril tiende a ser lineal debido a la relación directa que existe entre cada uno de los niveles jerárquicos existentes en la compañía. Sin embargo y una de las causas por la cual se ha presentado los enigmas empresariales se debe a que este tipo de estructuras promueve la constante especialización de sus trabajadores eliminando la capacidad de desarrollar cualquier tipo de operación y contribuyendo a la desarticulación de sus objetivos empresariales.

2.1.4 Caracterización del proceso productivo: La calidad del producto final dependerá de gran medida de cómo se realice cada una de las anteriores operaciones y del uso respectivo que se le da tanto a las máquinas como a la materia prima permitiéndole a la organización tener un mayor control en el manejo y forma en cada uno de los productos a elaborar. No obstante Muebles Abril desde sus principios se ha caracterizado profundamente por ser una microempresa que no solamente se esfuerza por alcanzar resultados internos sino además se preocupa por el impacto ambiental que provoca sus propios procesos llegando a desarrollar un pensamiento empresarial que cualquier desperdicio o sobrante que

resulte de una etapa de la cadena de valor se convierta en materia prima de otra, es por ello que al finalizar el corte y previo a la zona de pintura se usa el aserrín como material de relleno en las imperfecciones. De acuerdo a lo anterior a continuación se presentará a manera de herramienta de ingeniería (diagrama de procesos) la descripción detallada de cada uno de los procesos internos y externos que se llevan a cabo la organización a fin de generar el producto terminado. Ver (figura 13)

Figura 13. Diagrama de procesos Muebles Abril S.A.S 2015

INSPECCIÓN	OPERACIÓN	ALMACENAMIENTO	DEMORA	TRANSPORTE	DESCRIPCIÓN
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Selección de materia prima: Alistamiento de los elementos para la fabricación del mueble.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recepción e inspección de la materia prima (MF madera del futuro)
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Corte y aserrado: se ejecuta cortes a diferentes escalas según requerimientos de estructura.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lijado: pulir la madera para dar textura y buen acabado al mueble
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lacado : Brindar protección y mejores acabados al mueble por medio de aspersión
<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Secado : Proceso mediante el cual los materiales imprimados pierdan humedad
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pintura: Proceso de aspersión que brinda un mejor acabado y decoración al producto final
<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Secado: tiempo para que la pintura se adhiera al material.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspección: revision total del mueble contra defectos o inconformidades presentadas.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pre- montaje: se relacionan y se ajustan todos los subproductos para realizar el armado final
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Montaje: Ensamble final de todos los subproductos a los cuáles se les han realizado con anterioridad procesos de acabados
<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Almacenamiento : Se almacena el producto terminado para posterior entrega
<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Transporte: Entrega del producto final al cliente.

Fuente: Autor, 2015. Ver (anexo A)

Como se pudo apreciar anteriormente la debilidad que desarrolla el proceso productivo de Muebles abril parte de estar más pendiente del producto final y no de cada una de las operaciones que se llevan a cabo secuencialmente, presentando al final del proceso gran cantidad de producto defectuoso generando inconformidad al cliente como sobrecostos por reproceso.

2.1.5 Dinámica del mercado:Muebles Abril durante su funcionamiento dentro del mercado maderero ha experimentado todo un conjunto de necesidades en distintos sectores como el educativo, el industrial y el doméstico. Sin embargo y según las estadísticas registradas por el departamento financiero de la compañía se logra interpretar que el 70% de sus ventas van destinadas a productos para el hogar convirtiéndose esta en la mayor fuente de ingreso y rentabilidad para la organización, seguido de productos para escuelas o universidades con un 30% de participación.

De acuerdo con lo anterior, la compañía en los dos últimos años ha decidido enfocarse mayormente en la demanda doméstica logrando reemplazar el antiguo modelo de producción bajo pedido por producción en masa consiguiendo desarrollar grandes cantidades a precios razonables. Según el departamento de diseño y producción de la organización establece que de la demanda doméstica requerida por el cliente se distribuye de la siguiente manera: el 35% sillas unipersonales, el 25 % puertas, 20% muebles- escritorios, 10% comedores y el 5 % ventanas.

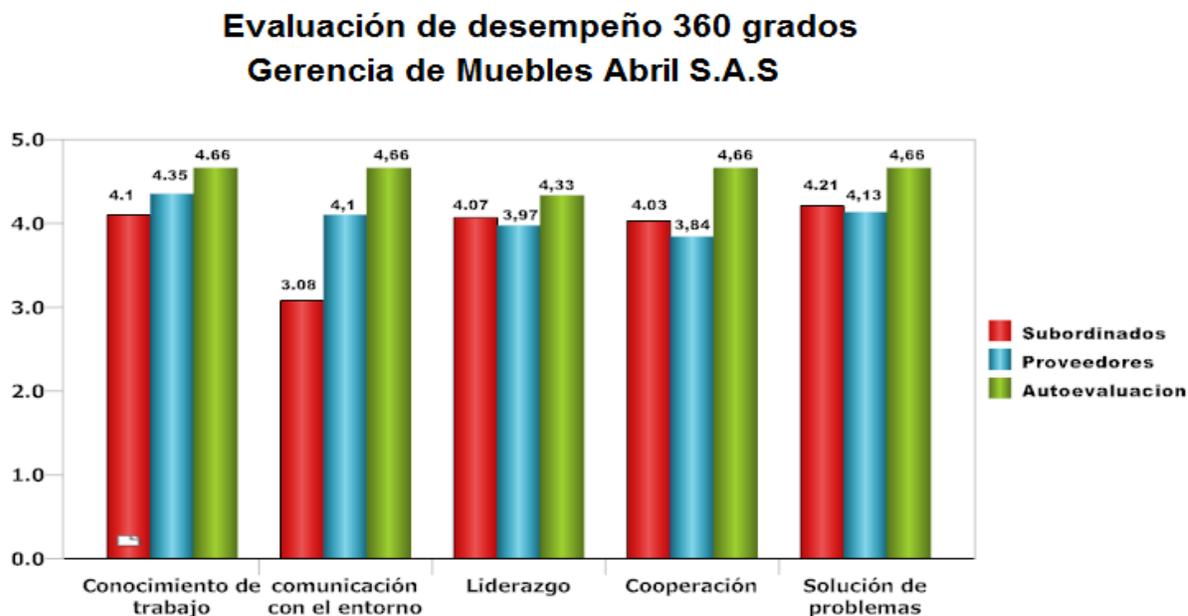
Sin embargo, dentro de los servicios prestados por Muebles Abril se encuentra un servicio adicional de mantenimiento y reparación de muebles con el fin de generar valor agregado al cliente final, tanto así que en el último año la compañía ha generado alrededor de 10 millones de pesos consiguiendo no solamente aumentar sus ingresos mensuales sino además aumentar la participación en el mercado maderero.

2.1.6Evaluación de la dirección estratégica de Muebles Abril S.A.S:Durante el presente diagnóstico se llevó a cabo un conjunto de encuestas empresariales que tuvieran como principal objetivo evaluar el desempeño y/o rendimiento de la gerencia de Muebles Abril con el fin de identificar los puntos críticos que afectan directamente en la planeación estratégica de la organización.

De acuerdo con lo anterior, y buscando la efectividad de la presente evaluación se utilizó como herramienta el formato de desempeño 360 grados el cual permitiera medir el desempeño de la gerencia desde varias perspectivas permitiendo la participación conjunta de distintas unidades estratégicas como proveedores, subordinados hasta la misma autoevaluación. Es de esta manera que al observar los resultados obtenidos por el formato de valoración (ver Anexo F) se obtuvo un puntaje de (4.18) demostrando que la responsabilidad que ejecuta la dirección de

Muebles Abril es acorde a los objetivos propuestos, sin embargo en algunas cualidades como comunicación con el entorno hasta el nivel de liderazgo demostrado presenta una serie de irregularidades que provoca un obstrucción empresarial.

Figura 14. Evaluación de desempeño 360 grados



Fuente: Autor, 2015. (Resultado de encuesta 360 grados en Muebles Abril .S.AS)

El objetivo de la aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados en la dirección de Muebles Abril es observar y/o establecer la situación actual que enfrenta la organización en referente a diversos enfoques, no obstante y como se logra ver las estadísticas mostradas anteriormente la valorización que genero mayor calificación fue la autoevaluación de la propia gerencia concluyendo así mismo que su propia planeación y gestión que ellos ejecutan es transparente, sin embargo si esto fuera ¿ Por qué Muebles Abril presenta inconformidades en el direccionamiento estratégico?, es por este motivo que es primordial observar con mayor énfasis las estadísticas arrojadas por las demás perspectivas que logren determinar con mayor exactitud los impedimentos empresariales.

Un modelo de dirección artesanal con una mala o nula comunicación dentro de su estructura es uno de los principales vestigios que se logran visualizar al finalizar la evaluación de desempeño 360 grados afectando no solamente la interrelación entre los diversos departamentos de la organización sino en generar productos

pocos conformes al cliente final debido a su poco entendimiento de sus necesidades.

2.1.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Muebles Abril desde sus inicios como un taller de carpintería ha tratado de posicionarse en un mercado tan competitivo y feroz como es el sector maderero, sin embargo en los últimos años y debido al surgimiento de nuevas pymes su estabilidad financiera se ha visto afectado notoriamente viéndose amenazada en cada uno de los factores presentes en la cadena de abastecimiento. La poca cantidad de proveedores, el alto precio de la materia prima, el aumento de barreras de entrada y la rivalidad entre las empresas han provocado que Muebles Abril redujera significativamente el precio y calidad de sus productos.

La competencia en un sector industrial es un componente directo que no tiene carácter aleatorio, por el contrario, depende de la forma como la administración entienda la forma de administrar y ejecute la planeación a fin de hacer cumplir la estrategia. La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas⁵⁹:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

La relación causal de estas fuerzas permitirá conocer el factor clave del modelo de negocio. Cada cliente, proveedor y competidor determinarán las directrices empresariales que las directivas de Muebles Abril ejecutarán a fin de lograr un posicionamiento estratégico.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. Consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor

⁵⁹ Aguilar Joyas, Juan Carlos. «MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER.» *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 1 de Mayo de 2006. Pag 1

son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”⁶⁰. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

Cantidad de competidores: “En Colombia la industria del mueble no cuenta con una representación consolidada, pues con excepción algunas empresas con promedio entre 350 y 500 empleados cada una, normalmente el sector lo conforman pequeños talleres de menos de 10 operarios de carácter rústico o semi-industrial; lo que hace que la oferta este atomizada y que los datos que se encuentran de la misma sea tan difusos como escasos. Aun así se tiene varios hechos de especial relevancia: El principal centro del mueble es Bogotá, seguido por Medellín, Cali, Popayán, Pasto, y en último lugar la Costa atlántica. De este desglose regional se destaca que las capitales de fabricación de muebles no están asociadas a los principales centros de producción de materia prima (en bruto o aserrada), como el Pacífico y los Llanos Orientales. En estos centros productivos de madera aserrada no se cuenta con establecimientos de fabricación de productos con valor agregado, como muebles, o aun su estado anterior. Es decir, sitios especializados de secado o reaserrado”.⁶¹

Crecimiento de la industria: “Colombia demanda anualmente más de \$897 mil millones de productos de madera, de los cuales \$319.594 millones corresponden a muebles; \$297.992 millones a madera y \$280.066 millones a tableros, láminas y marcos. El principal producto importado por el sector son los tableros. En 2012 se importaron US\$123 millones de paneles. El mobiliario constituye el primer producto de exportación. En los primeros 9 meses del 2013 Colombia vendió más de US\$32,2 millones de muebles de madera. El sector ocupa el séptimo lugar en generación de empleo, con más de 30 mil trabajadores. En Colombia hay registradas 4.781 empresas de muebles y 1.867 compañías en transformación de la madera. Según el Dane, la producción de la cadena forestal-madera-muebles, en Colombia fue de \$3,08 billones, con una contribución total a la industria manufacturera del 1,49%”.⁶²

⁶⁰Duane Ireland, R., y Robert E Hoskisson (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. Mexico: Cengage Learning Latin America. Pag. 61

⁶¹Espinal, C. &. (2005). *La competitividad de las cadenas agroproductivas en Colombia*. Bogota, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Pag 568.

⁶² Información proporcionada por Bancoldex, Cifras del Sector Forestal-Madera y Muebles, Jueves, 13 de marzo de 2014.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Según Fedemaderas tras el estudio preliminar realizado a principios del año 2015 en Bogotá con el fin de determinar la cantidad de microempresas dedicadas a la fabricación de muebles, se evidencio claramente un aumento del 40% de pymes en comparación al año 2014 permitiendo al sector maderero generar un crecimiento de la oferta y mayores oportunidades de crecimiento empresarial.⁶³ Sin embargo y debido al constante surgimiento de nuevas pymes la participación de Muebles Abril ha reducido considerablemente debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños que las demás organizaciones ofrecen. Razón para que las organizaciones que se dedican a este tipo de actividad económica estén expuestas a un grado de amenaza fuerte, colocando en riesgo su participación comercial. De allí parte que las nuevas microempresas desarrollen nuevas alianzas estratégicas “Clúster” buscando combinar cada uno de sus los esfuerzos individuales al fin de maximizar el nivel de competitividad.

Amenaza de productos sustitutos: Tal como lo afirma Nicholson: “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias”⁶⁴. En lo referente a muebles los sustitutos han llevado a imponer un límite a los precios pues la oferta de productos de uso similar en materias primas diferentes son múltiples; esto genera que el sector entero enfrente una estrecha competencia debido a que los productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de estos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos.

El poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores en el sector industriales fuerte dadas las condiciones de un mercado globalizado. Los proveedores para la industria de muebles enfrentan hoy en día una serie de barreras de un gobierno que frecuentemente imparte un conjunto de reglamentación contra el uso ilegal de la madera, a medida que la materia prima se vuelve escasa las compañías deben dar frente a todo un conjunto de criterios como: aumento de precios, variación de canales hasta la reducción de su calidad haciendo de Muebles Abril un grado de negociación flexible a los cambios del entorno.

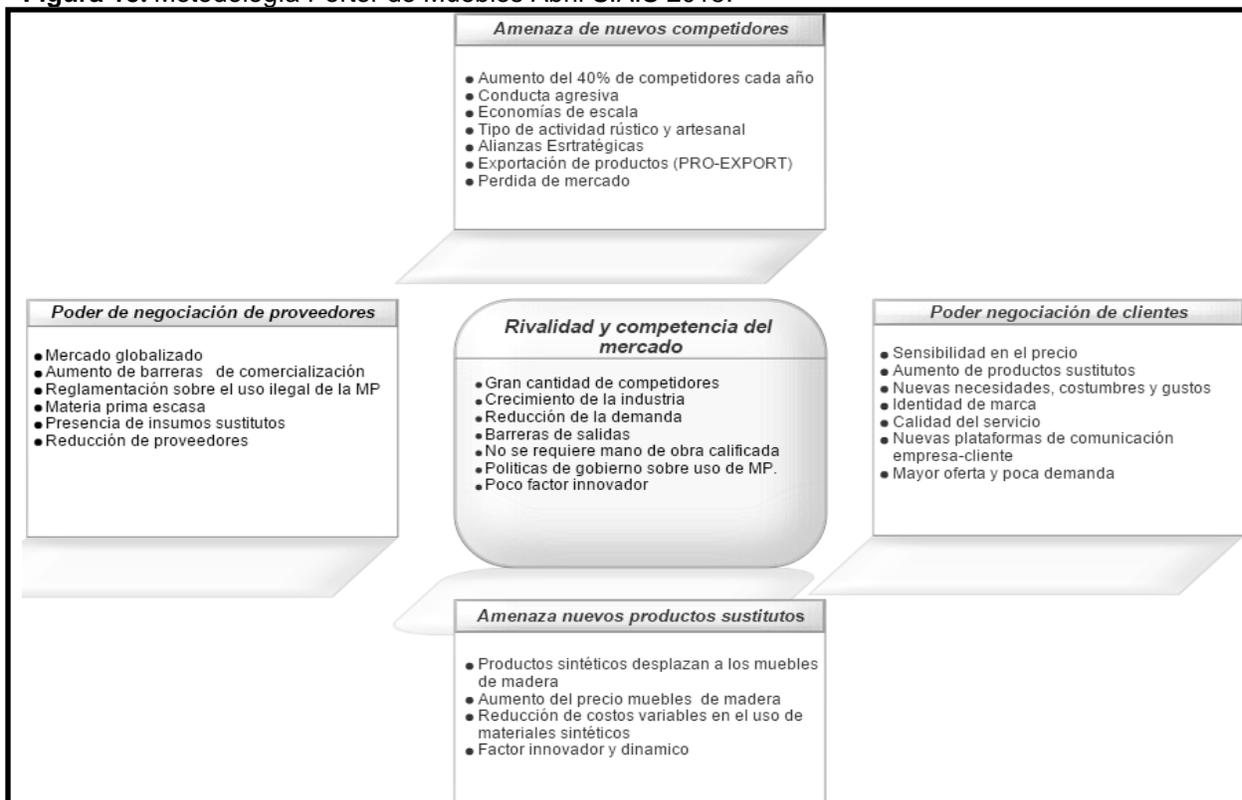
⁶³ Espinal, C. &. (2005). *La competitividad de las cadenas agroproductivas en Colombia*. Bogota, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Pag 568.

⁶⁴ NICHOLSON, Walter. Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. Madrid: Cenague, 1997. Pág. 128

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. Los clientes de la industria maderera se verán beneficiados al surgimiento de nuevos productos sustitutos que logren satisfacer las múltiples necesidades personales. Productos a menor costo, mayor calidad y a un mejor servicio será el resultado de un entorno dinámico conduciendo a las organizaciones aumentar su grado de rivalidad a fin de posicionarse dentro de la mayor porción del mercado.

Comprender las anteriores fuerzas le permitirá a Muebles Abril conocer las nuevas tendencias del mercado, restricciones y oportunidades de negocio que la posicionen como una empresa competitiva, por eso la importancia de llevar a cabo una metodología que permita a cualquier organización tener una visión y perspectiva detallada de las distintas variaciones de su entorno, en ese orden de ideas a continuación y a manera gráfica se presenta ese conjunto de factores externos que afectan de una u otra manera la planificación de la compañía. Ver (figura15)

Figura 15. Metodología Porter de Muebles Abril S.A.S 2015.



Fuente: Autor, 2015

Los Proveedores, clientes, ingreso de productos sustitutos y nuevos competidores son los factores que determinen la estabilidad competitiva de Muebles Abril, la

misma estabilidad que se ha visto afectada desde sus inicios debido a la presencia de un sinnúmero de barreras de gestión que han impedido su posicionamiento empresarial, por este motivo la importancia del éxito corporativo recae en lograr anticiparse a los diversos escenarios del futuro, siendo la metodología de Porter la responsable de estudiar, evaluar y direccionar el funcionamiento de la compañía en diferentes enfoques estratégicos siempre teniendo en cuenta las tendencias del entorno.

2.1.8 Evaluación del servicio de Muebles Abril S.A.S: El grado de globalización que enfrentan los mercados en pleno siglo XXI han llegado a enfocar sus esfuerzos a satisfacer cada una de las necesidades, costumbres y gustos de un cliente que con el transcurso del tiempo ha convertido su satisfacción en un factor clave dentro de la planificación estratégica de cualquier organización. Muebles Abril como pyme colombiana se ha esforzado en los últimos años en posicionarse en un mercado tan competitivo donde el reconocimiento de sus clientes han logrado en gran medida aumentar su participación en el sector maderero, sin embargo las últimas estadísticas de PQRS han demostrado que la organización presenta una serie de irregularidades que parten desde largos tiempos de entrega del producto hasta una deficiente atención al cliente provocando el retiro de algunos usuarios.

Es por esta razón que a continuación se desarrolló un cuestionario bajo el modelo SERVPERF (ver Anexo C) que permitiera establecer el grado de conformidad que percibe gran parte de los clientes hacia el servicio prestado por la organización. Para el desarrollo y aplicación del presente cuestionario se debió en un primer plano determinar el tamaño de la muestra a evaluar, en este estudio de caso Muebles Abril está determinado por una población infinita, por tal razón se utilizó el modelo de muestreo aleatorio simple que permitiera estimar la proporción de clientes a la cual se aplicara el presente cuestionario:

$$n = \frac{z^2 (p * q)}{e^2} = \frac{1.96^2 * (0.5 * 0.5)}{(0.10^2)} = 96 \text{ Clientes}$$

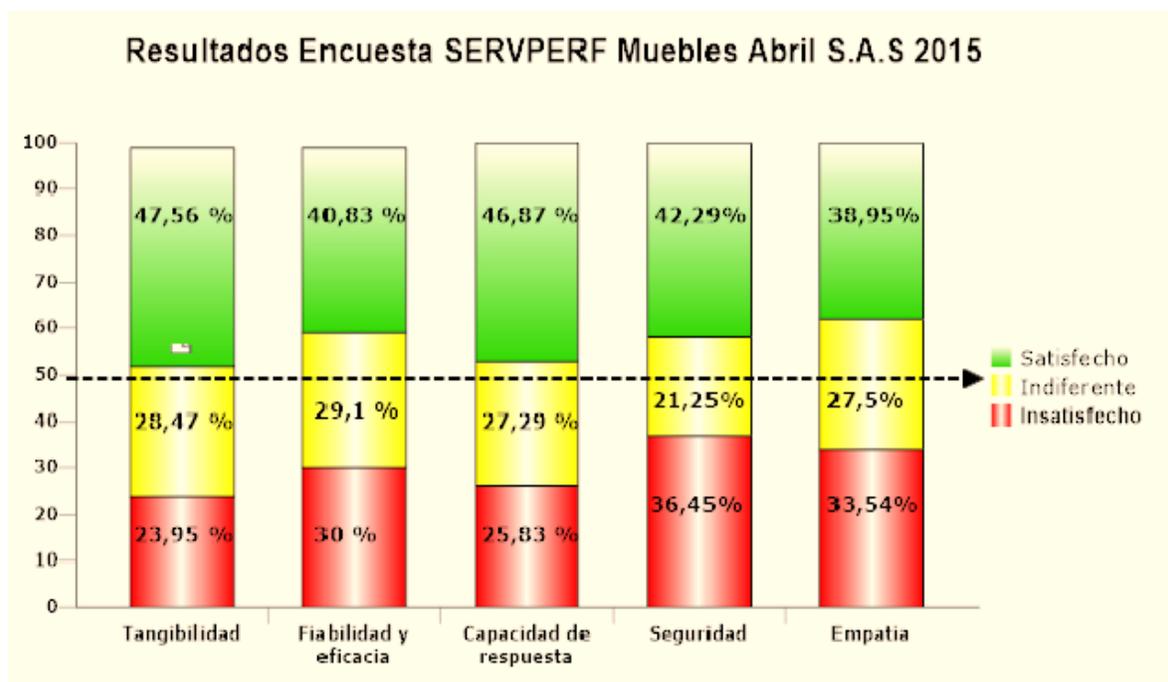
Como se pudo apreciar anteriormente al momento de determinar la muestra aplicando el modelo de muestreo aleatorio simple, se deben determinar dos variables que bien o mal influirán directamente en la calidad de los datos obtenidos, una es el grado de confianza (z) para esta variable y a fin de obtener datos fidedignos se trabajaron con un intervalo de confianza del 95% equivalente a

un valor estadístico de 1.96, la segunda variable es el margen de error a trabajar (e), para este estudio de caso se obtendrá un error del 10%.

En este sentido y luego de determinar el tamaño de la muestra será necesario caracterizar la población encuestada bajo la misma directriz con el fin de brindar mayor correlación en los datos obtenidos, dentro del presente estudio de caso los 96 clientes seleccionados serán aquellos usuarios que han generado mayor participación en las ventas de la compañía en el último año, es decir los clientes frecuentes de Muebles Abril.

Partiendo de lo anterior y gracias a la aplicación de la encuesta de servicio al cliente se logró obtener un panorama más claro que evidencia la situación actual que afronta la compañía respecto a la baja fidelización de sus usuarios, aspectos como el poco interés de sus trabajadores hasta el mal estado de sus instalaciones han sido motivo de la alta deserción de clientes, partiendo de lo anterior a continuación ver (figura 15) se logra apreciar la distribución porcentual del nivel del servicio percibida por los 96 clientes de la muestra seleccionada frente a 3 ítems como son satisfecho, indiferente e insatisfechos.

Figura 16. Resultados Encuesta Satisfacción de cliente (SERVPERF)



Fuente: Resultados obtenidos Encuesta Servperf Muebles Abril S.A.S 2015. (Ver Anexo C)

Los procesos misionales y/o de apoyo que ha llevado a cabo Muebles Abril S.A.S durante su existencia como pyme han afectado de una u otra manera el grado de satisfacción de sus clientes, como se pudo evidenciar en la gráfica anterior la organización experimenta un alto nivel de inconformidad de sus clientes siendo este el principal causante del estancamiento empresarial; tanto así que la organización dentro de las cinco (5) dimensiones evaluadas no registra una satisfacción mayor del 50% de los encuestados como lo muestra la figura anterior.

Ahora bien puede que la compañía presenta una serie de irregularidades dentro de cada una de las dimensiones evaluadas pero el problema principal radica sobre el grado de formación y disposición de sus empleados, como se puede observar cada una de las áreas seleccionadas (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) tiene una relación ya sea directa e indirecta con la mano de obra de la organización, si nos trasladamos a la estructura del Balanced Scorecard con el fin de encontrar una explicación alguna a este enigma la perspectiva de formación y aprendizaje toma una relación causa-efecto con las demás perspectivas, es decir lo que ocurra dentro de esta área afectara inmediatamente las otras perspectivas restantes.

2.1.9 Matriz DOFA: De acuerdo con el anterior trabajo de campo y luego de la aplicación de las encuestas preliminares se pudo establecer en un primer plano un diagnóstico integral permitiendo tener una visión más global de cada uno de los puntos críticos y de éxitos tratados en el presente trabajo, sin embargo dichos puntos serán claves para establecer cada uno de los factores que determinen la posición actual y dirección que debe tomar la compañía para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos establecidos.

Luego de haber conocido y analizado en detalle los resultados de las encuestas anteriores Muebles Abril tendrá profunda certeza de cuáles serán los elementos que se utilizaran como base en la construcción de la matriz DOFA. La matriz DOFA permitirá a Muebles Abril conocer su situación real frente a dos escenarios posibles: uno interno que puede controlarse con esfuerzos propios y que serán resultados de las fortalezas y debilidades y un entorno externo difícilmente controlables por cada una de las amenazas que el mismo contexto puede generarle a la organización. Partiendo de lo anterior a continuación (ver tabla 5) se evidenciará cada uno de los anteriores factores que han sido participes desde el surgimiento empresarial que ha experimentado Muebles Abril como microempresa colombiana:

Cuadro4.Matriz Diagnóstico DOFA Muebles Abril S.A.S 2015

NUMERO	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Calidad de la materia prima	Nivel del servicio deficiente	Alianzas estratégicas	Pérdida de mercado
2	Aportes de los accionistas	Bajo nivel de estudio de mercados	Incursión de nuevos mercados	Surgimiento periódico de nuevas pymes
3	Mejora continua del portafolio	Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño	Demanda creciente y solida	Incremento en el precio de insumos
4	Atención personalizada	Bajo nivel de formación de su capital humano	Nuevos sistemas de información	Aumento de productos sustitutos
5	Capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado	Producto y/o servicio con poca características diferenciadoras	Crecimiento empresarial	Licencias contra el uso y extracción de la madera
6	Comunicación directa entre departamentos	Ausencia publicitaria	Aumento de canales de comunicación(e-commerce)	Tratados comerciales con demás países
7	Precios competitivos	Bajo poder de negociación con los clientes	Exportación de productos	Inestabilidad económica
8	Productos de calidad con gran aceptación del mercado	Falta de estímulo al recurso humano	Inversión en zonas forestales	Deterioro de la condiciones físicas del país
9	compromiso del talento humano	Descentralización de la autoridad (unidad de mando)	Reducir costos logísticos	Competencia desleal
10	Sincronización de la cadena de suministro	Falta de puntualidad en la entrega de productos	Vinculación con entidades educativas	Robo de información de la competencia
11	Reutilización de la materia prima		Inversión en equipos de alta tecnología	
12	Baja rotación del personal			
13	Proveedores nacionales			
14	Bajo costo de mano de obra			

Fuente: Autor. 2015. (Ver caracterización del DOFA en el Anexo B, C, D y E.)

De acuerdo a lo anterior y teniendo como soporte la caracterización de los factores internos y externos dentro de los **anexos B, C, D y E** permitirá a las directivas de Muebles Abril poseer un conjunto de lineamientos que garanticen una correcta formulación y aplicación de estrategias empresariales, sin embargo y como se logra evidenciar en el anterior cuadro la organización a pesar de enfrentar ciertos vestigios de pyme colombiana contiene dentro de su estructura todo un listado de fortalezas que la hacen postularse como una empresa altamente competitiva en el mercado.

En este sentido el presente diagnóstico permite a la organización establecer un paralelo frente a cada uno de los factores internos y externos que contempla Muebles Abril bajo su modelo de negocio, a continuación se podrá observar de manera detallada la proporción que influye directamente en el direccionamiento estratégico de la organización: ver (figura 16)

Figura 17. Caracterización de Factores externos e internos.



Fuente: Autor, 2015.

Luego de observar la segmentación de factores con los cuales Muebles Abril ha sobrellevado desde sus inicios como una microempresa colombiana ha quedado comprobado la forma tan empírica y arbitraria como lleva a cabo cada uno de sus procesos, sin embargo en la gráfica anterior se muestra que a pesar del conjunto de vestigios administrativos que se presentan dentro de su círculo de confort existe todo un conjunto de cualidades (fortalezas) que hacen de la organización un ente competitivo y diferenciador.

2.1.10 Metodología Vester: Durante el presente capítulo se ha observado detalladamente las series de causas que han hecho de Muebles Abril una organización poco competitiva y estática frente a los objetivos trazados dentro de su planificación, sin embargo y como respuesta a estas condiciones existe un problema matriz que ha sido responsable de la activación de los demás escenarios críticos.

La forma tan confusa de comunicar su estrategia de negocio ha provocado en la organización una desarticulación en sus funciones básicas afectando su visión empresarial, por medio de esta metodología se establecerá el conjunto de causas y consecuencias posibles que materializa el problema central.

Asimismo y a través de la aplicación de brainstorming (tormenta de ideas) se establecieron una serie de posibles causas responsables de la presencia del problema raíz dentro de la organización como se puede ver en la siguiente tabla: ver (Tabla 5)

Cuadro5. Causas Relacionadas con el Problema Matriz de Muebles Abril S.A.S

Bajo nivel de direccionamiento de las directivas de Muebles Abril S.A.S	
CAUSAS	COORDENADA
Forma incorrecta de comunicar la estrategia a sus empleados	P1
Falta de determinación en su toma de decisiones	P2
Mayor atención en aspectos operativos que en aspectos estratégicos	P3
No existe atención alguna al desarrollo de su capital humano	P4
Falta de comunicación con cada miembro de la organización	P5
Centra su planificación únicamente al corto plazo	P6

Fuente: Autor 2015.

Puede que dentro del problema matriz que experimenta las directivas de Muebles Abril sobre su regular direccionamiento en sus decisiones se encuentren toda una cantidad de causas que sean potenciales a la presencia de vestigios empresariales, sin embargo a partir de la metodología Vester se puede determinar aquellas causas que tengan mayor influencia en aquel problema raíz (conocidas como causas críticas) obligando a la organización a establecer nuevos sistemas de control que logren reducir su probabilidad de ocurrencia.

En ese orden de ideas, a continuación se establecerá la valoración a cada criterio según la relación que inciden entre cada una de las causas formuladas, según este contexto se utilizara la siguiente escala: 0 si no es causa, 1 si es una causa indirecta, 2 si es causa semi- indirecta y 3 si es una causa directa. Ver (tabla 6)

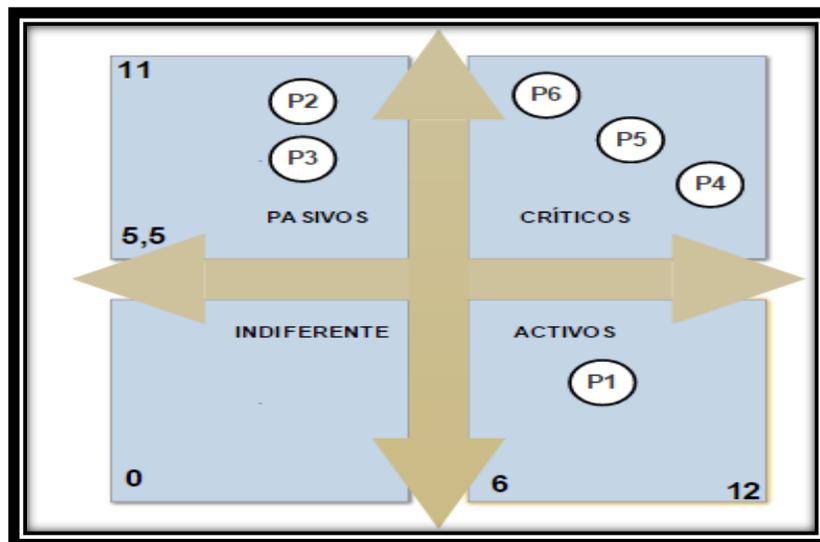
Tabla 1. Matriz Vester Muebles Abril S.A.S 2015

Bajo nivel de direccionamiento de las directivas de Muebles Abril S.A.S								
#	CAUSAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total Activos
P1	Forma incorrecta de comunicar la estrategia a sus empleados	/	2	1	2	3	2	10
P2	Falta de determinación en su toma de decisiones	0	/	1	0	1	3	5
P3	Mayor atención en aspectos operativos que en aspectos estratégicos	0	2	/	0	1	2	5
P4	No existe atención alguna al desarrollo de su capital humano	1	2	3	/	3	3	12
P5	Falta de comunicación con cada miembro de la organización	2	1	2	3	/	1	9
P6	Centra su planificación únicamente al corto plazo	1	3	1	2	1	/	8
Total de Pasivos		4	10	8	7	9	11	-

Fuente: Autor, 2015.

En definitiva herramientas como la anterior facilito la identificación y valoración de una serie de criterios que son causantes del problema matriz que experimenta hoy en día la organización, características como su periodicidad e impacto harán de Muebles Abril clasificar esa serie de factores críticos en un enfoque más estratégico. Conocer que atributos requieren de una intervención inmediata logrará a la compañía llevar a cabo distintas iniciativas de mitigación siempre y cuando se tenga en cuenta la siguiente clasificación:

Figura 18.Ubicación Resultados Matriz Vester



Fuente: Autor, 2015. (Elaborado en SmartDraw)

Cada una de las posibles causas del problema matriz de la organización se cataloga bajo un plano cartesiano que demuestre el nivel de impacto frente a la visión empresarial que gestiona las directivas de Muebles Abril. La ubicación adoptada por cada una de estas causas en dicho plano comprueba la realidad que enfrenta la compañía ante un mercado competitivo que limita su crecimiento organizacional.

Es de este modo que problemas como la falta de atención al capital humano, su baja comunicación con cada miembro y su planificación a corto plazo se encuentran bajo un cuadrante (I) de problemas críticos determinados como aquellos de gran causalidad y donde los resultados finales dependerán de gran medida de ellos, ahora bien queda en evidencia que el problema raíz de Muebles Abril radica en el mal manejo de su talento humano, sin embargo no hay que dejar de lado que para que ocurran los anteriores factores debe existir una fuente generadora que sea la responsable de su activación como son los problemas ubicados en los cuadrantes (II y IV). A partir de lo anterior se logró priorizar el conjunto de criterios en un nivel que demuestre su grado de influencia en el plan estratégico de la compañía. Ver (Tabla 7)

Cuadro 6. Priorización de causas críticas de Muebles Abril S.A.S

Nivel de Prioridad Según problemas de Muebles Abril S.A.S	
Causas	Posición
Centra su planificación únicamente al corto plazo	Critico (I)
Falta de comunicación con cada miembro de la organización	Critico (I)
No existe atención alguna al desarrollo de su capital humano	Critico(I)
Forma incorrecta de comunicar la estrategia a sus empleados	Activo (IV)
Falta de determinación en su toma de decisiones	Pasivo (II)
Mayor atención en aspectos operativos que en aspectos estratégicos	Pasivo (II)

Fuente: Autor, 2015.

En consecuencia, problemas como la falta de determinación en la toma de decisiones, la poca atención a aspectos estratégicos y la forma empírica de comunicar la estrategia de negocio hacen de cada uno de los empleados de Muebles Abril S.A.S una percepción confusa en sus funciones que provocan la desarticulación directa con la visión empresarial, como causa de lo anterior y como soporte al presente estudio de caso el presente diagnóstico integral ayudara a establecer un conjunto de estrategias que logren minimizar el impacto en su estructura y aumentar las oportunidades de negocio.

2.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MUEBLES ABRIL S.A.S

Después de cada una de las consideraciones encontradas en el diagnóstico integral se pudo determinar los puntos críticos que hacen parte de la gestión empresarial de Muebles Abril, por lo tanto y como objetivo del presente capítulo se establecerán un conjunto de estrategias que logren reducir o mitigar el riesgo de su existencia dentro de la organización.

En este orden de ideas para determinar las estrategias de negocio se debe en primera medida analizar una serie de generalidades que serán base dentro de la construcción del plan estratégico, por consiguiente la compañía deberá dar respuesta a una serie de interrogantes como ¿hacia dónde se dirige la organización? y ¿cómo se va a llegar allá? con el fin de que cada una de las estrategias que se vayan a formular tengan la misma dirección y sentido al objetivo empresarial.

Las estrategias son las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que se plantean a largo plazo, si una estrategia no se logra comprender será una barrera que limitara el alcance de aquellas metas trazadas. Hecha la observación anterior a continuación se logra apreciar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos corporativos trazados por las directivas de Muebles Abril desde sus inicios empresariales:

2.2.1 Formulación de objetivos corporativos

Dentro de una organización sin importar de su tamaño y actividad comercial debe esforzarse en divulgar de manera pertinente a cada uno de sus empleados la razón de ser de la organización dando a entender conceptos como su misión, visión y objetivos corporativos, sin embargo dentro de Muebles Abril dichas generalidades no han transmitido reacción alguna debido a que el esfuerzo de cada uno de sus trabajadores generan una desarticulación con su modelo empresarial.

Cuando una organización defina sus objetivos estratégicos debe asegurarse que los mismos sean alcanzables, ya que por el contrario serán simples pautas falsas, fenómeno similar le sucedió a Muebles Abril donde los objetivos formulados desde el año 2012 no han tenido variación alguna en ninguna de sus envergaduras obligándola a su propia re-estructuración.

De acuerdo a lo anterior se mostrara a continuación el rendimiento de cada una de los objetivos corporativos definidos por Muebles Abril desde su apertura como un taller de carpintería:

Tabla 2. Desempeño de Objetivos Históricos de Muebles Abril S.A.S

Desempeño de objetivos históricos de Muebles Abril S.A.S				
Objetivo Histórico	Rendimiento	meta	%	Valoración
Aumentar el nivel de ventas mensuales en un 30%	\$ 9.250.000	\$ 14.625.000	63%	
Disminuir el listado de quejas hasta un 25% (QJ° 50/ mes)	35 QJ/mes	20 QJ/ mes	50%	
Disminuir la cantidad de productos inconformes 20% (PI° 17 und/mes)	12 und/mes	5 und/mes	66%	
Reducir los plazos de entrega de los pedidos (P° 11 días/pedido)	6 días/pedido	2 días/pedido	55%	

Fuente: Información obtenida del Manual Operativo de Muebles Abril S.A.S, 2015.

Como se logra evidenciar en la tabla anterior el rendimiento de cada uno de los objetivos corporativos claramente definidos por la dirección de Muebles Abril desde su apertura como microempresa colombiana NO muestran un cumplimiento del 100% en alguno de ellos, haciendo así que se perjudique directamente el alcance de su visión empresarial, sin embargo la posible explicación a este problema radica en el bajo alcance de los mismos, cuando un objetivo no se puede alcanzar es un objetivo que no se puede controlar limitando a la organización a su posicionamiento comercial.

Siendo lo anterior una referencia para la formulación de nuevos objetivos que garanticen la articulación de su gestión empresarial frente a su planeación estratégica, en ese orden de ideas a continuación se definirán los nuevos objetivos empresariales con los cuales se trabajara durante el presente proyecto:

Cuadro7. Formulación de objetivos Corporativos Muebles Abril S.A.S 2016

Objetivos Corporativos de Muebles Abril 2016	
Objetivos Corporativos	Perspectiva
Aumentar el nivel de ventas en un 25 %	Financiera
Maximizar el retorno de las inversiones (ROI)	Financiera
Lograr una reducción de los costos indirectos	Financiera
Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 %	Financiera
Maximizar el nivel de servicio al cliente	Cliente
Reducir el número de reclamos del PQRS al 10%	Cliente
Aumentar el grado de fidelización de clientes	Cliente
Lograr participación en mercados virtuales	Cliente
Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria	Procesos I
Incrementar el nivel de productividad un 15 %	Procesos I

Fortalecer el nivel de trazabilidad en los procesos	Procesos I
Mejorar procesos de distribución	Procesos I
Aumentar la calidad operativa	Procesos I
Fortalecer el clima y la cultura organizacional	Aprendizaje
Aumentar el grado de formación profesional:	Aprendizaje
Diseñar e implementar sistemas de información	Aprendizaje
Fortalecer el grado de motivación y Empowerment	Aprendizaje

Fuente: Autor y Directivas de Muebles Abril S.A.S, 2016

Ahora bien y luego de la formulación de los objetivos corporativos de Muebles Abril se tiene un panorama más completo que permita ver su razón de ser en el contexto empresarial, siendo estos los responsables de definir el punto de llegada de la compañía. Luego de lo anterior la compañía puede dar respuestas a interrogantes como: dónde quiere llegar, como, cuando y con qué tipo de recursos se trabajara.

Lo anterior serán el conjunto de directrices que determinen la formulación de las estrategias de negocio, ya que las mismas deben estar direccionadas hacia el logro de cada uno de los objetivos mencionados anteriormente.

2.2.2 Desarrollo de estrategias según matriz DOFA

Las estrategias que se van a formular en el presente capítulo tendrán como función ajustar los medios a cada uno de los objetivos señalados, es por esta razón la importancia de haber definido una serie de factores que permitan a Muebles Abril orientarse bajo un parámetro determinado.

Normalmente las estrategias que se formularán dentro del presente proyecto se encontraran plasmadas bajo un plan o mapa estratégico que facilite su entendimiento a cada uno de los niveles (directivo, ejecutivo y operativo) participes del modelo de negocio, es por ello que a continuación se formularán el conjunto de estrategias que darán respuestas a cada una de las posibles combinaciones de la Matriz DOFA:

Cuadro8. Formulación de Estrategias según la combinación FO

Estrategias Fortalezas vs Oportunidades Muebles Abril S.A.S					
FORTALEZAS	#	OPORTUNIDADES	#	RELACIÓN	ESTRATEGIAS
Calidad de la materia prima	F1	Alianzas estratégicas	O1	F2:O8	Direccionar los fondos de accionistas hacia la inversión de propias zonas forestales
Aportes de los accionistas	F2	Incursión de nuevos mercados	O2	F5:F8:F3:O7	Incursionar en el mercado exterior con productos diferenciadores e innovadores.
Mejora continua del portafolio	F3	Demanda creciente y solida	O3	F4:O6:O4:O11	Crear plataformas virtuales que permitan el aumento del nivel de satisfacción y confiabilidad de los usuarios
Atención personalizada	F4	Nuevos sistemas de información	O4	F5:O3	Generar puntos de exhibición y ventas con el fin de aumentar la demanda empresarial
Capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado	F5	Crecimiento empresarial	O5	F9:O1:O10	Buscar alianzas estratégicas con entidades educativas que aumenten el grado de formación y aprendizaje de los empleados
Comunicación directa entre departamentos	F6	Aumento de canales de comunicación(e-commerce)	O6	F9:F13:O5	Fomentar la creación de programas de motivación personal que garanticen su crecimiento empresarial de la organización
Precios competitivos	F7	Exportación de productos	O7	F11:F3:O3	Desarrollar productos con materiales re-utilizables y previamente tratados que generen ventaja competitiva frente al mercado.
Productos de calidad con gran aceptación del mercado	F8	Inversión en zonas forestales	O8	F7:O3	Generar un plan de ofertas y descuentos que aumenten la atención de los usuarios
compromiso del talento humano	F9	Reducir costos logísticos	O9	F13: O9	Fortalecer la cantidad de proveedores nacionales a fin de reducir los costos logísticos de la compañía
Sincronización de la cadena de suministro	F10	Vinculación con entidades educativas	O10	F1:O3	Conservar la calidad de la materia prima para aumentar la demanda y participación del mercado.
Reutilización de la materia prima	F11	Inversión en equipos de tecnología	O11		
Baja rotación del personal	F12				
Proveedores nacionales	F13				
Bajo costo de mano de obra	F14				

Fuente: Autor, 2016

Cuadro9. Formulación de Estrategias según la combinación FA

Estrategias Fortalezas vs Amenazas Muebles Abril S.A.S					
FORTALEZAS	#	AMENAZAS	#	RELACIÓN	ESTRATEGIAS
Calidad de la materia prima	F1	Pérdida de mercado	A1	F11:A3:A5:A7	Generar mayor cantidad de productos con material reutilizable para evitar la compra de nuevos insumos
Aportes de los accionistas	F2	Surgimiento periódico de nuevas pymes	A2	F4:F5:A1	Realizar estudios de mercado que logren conocer nuevas tendencias del sector
Mejora continua del portafolio	F3	Incremento en el precio de insumos	A3	F1:F7:F8:A1:A2:A4	Desarrollar productos con altos estándares de calidad y a un precio razonable que aumentan la fidelización de clientes.
Atención personalizada	F4	Aumento de productos sustitutos	A4	F2:A1:A9:A10	Invertir en programas de seguridad virtual que mitiguen el riesgo de robo de información
Capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado	F5	Licencias contra el uso y extracción de la madera	A5	F9:A5:A6:A7	Promover políticas integrales de la importancia de la madera en el PIB colombiano
Comunicación directa entre departamentos	F6	Tratados comerciales con demás países	A6	F10:F13:A8	Selección de proveedores estratégicos que tengan menor impacto ante las bajas condiciones físicas del país (vías, etc.)
Precios competitivos	F7	Inestabilidad económica	A7	F9:F12:A1:A9	Aumentar el sentido de pertenecía al trabajador que evite su transferencia a empresas competidoras
Productos de calidad con gran aceptación del mercado	F8	Deterioro de la condiciones físicas del país	A8	F4:F9:A1:A2	Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad
compromiso del talento humano	F9	Competencia desleal	A9		
Sincronización de la cadena de suministro	F10	Robo de información de la competencia	A10		
Reutilización de la materia prima	F11				
Baja rotación del personal	F12				
Proveedores nacionales	F13				
Bajo costo de mano de obra	F14				

Fuente: Autor, 2016.

Cuadro10. Formulación de Estrategias según la combinación DO

Estrategias Debilidades vs Oportunidades Muebles Abril S.A.S					
DEBILIDADES	#	OPORTUNIDADES	#	RELACIÓN	ESTRATEGIA
Nivel del servicio deficiente	D1	Alianzas estratégicas	O1	D4,O1,O10	Fomentar vínculos con entidades educativas que mejoren el grado de formación de su capital humano
Bajo nivel de estudio de mercados	D2	Incursión de nuevos mercados	O2	D1:D5:O6	Fortalecer las plataformas de comunicación online a fin de mejorar el servicio al cliente
Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño	D3	Demanda creciente y solida	O3	D2:O1	Llevar a cabo alianzas estratégicas que logren fortalecer su experiencia en el contexto de la mercadotécnica
Bajo nivel de formación de su capital humano	D4	Nuevos sistemas de información	O4	D7:O2:O3:O7	Generar la incursión a mercados internacionales permitirá aumentar su grado de negociación con los clientes.
Producto y/o servicio con poca características diferenciadoras	D5	Crecimiento empresarial	O5	D6:O3:O4:O5:O6	Evaluar canales de comunicación para generar planes publicitarios.
Ausencia publicitaria	D6	Aumento de canales de comunicación(e-commerce)	O6	D5:D10:O9	Utilizar redes de transporte para mejorar el crossdocking y así disminuir los tiempos de espera
Bajo poder de negociación con los clientes	D7	Exportación de productos	O7	D3:O4:O11	Incorporar sistemas de información que facilite la evaluación de desempeño del personal
Falta de estímulo al recurso humano	D8	Inversión en zonas forestales	O8	D9:O5	Generar una estructura directa dentro del crecimiento empresarial que garantice la unidad de mando
Descentralización de la autoridad (unidad de mando)	D9	Reducir costos logísticos	O9	D5:O8	Plan de aprovechamiento territorial para generar productos con características diferenciadoras
Falta de puntualidad en la entrega de productos	D10	Vinculación con entidades educativas	O10		
		Inversión en equipos de tecnología	O11		

Fuente: Autor, 2016.

Cuadro11. Formulación de Estrategias según la combinación DA

Estrategias Debilidades vs Amenazas Muebles Abril S.A.S					
DEBILIDADES	#	AMENAZAS	#	RELACION	ESTRATEGIA
Nivel del servicio deficiente	D1	Pérdida de mercado	A1	D6:A1:A7	Realizar campañas publicitarias que generen lealtad en la marca
Bajo nivel de estudio de mercados	D2	Surgimiento periódico de nuevas pymes	A2	D4:A9:A10	Llevar a cabo capacitaciones que fomenten el uso adecuado de la información.
Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño	D3	Incremento en el precio de insumos	A3	D8:A7	Diseñar medidas de retención del personal que logren una estabilidad económica
Bajo nivel de formación de su capital humano	D4	Aumento de productos sustitutos	A4	D10:A8	Fomentar reglamentación contra el mal estado de las vías del territorio nacional
Producto y servicio con poca características diferenciadoras	D5	Licencias contra el uso y extracción de la madera	A5	D6:D7:A1:A2	Gestionar planes de promoción que aumente la fidelización de clientes
Ausencia publicitaria	D6	Tratados comerciales con demás países	A6	D4:A3:A7	Incentivar a los trabajadores sobre la importancia de los insumos frente al éxito empresarial
Bajo poder de negociación con los clientes	D7	Inestabilidad económica	A7	D9:A4:A7	Establecer planes de contingencia que permita la amortización de productos sustitutos
Falta de estímulo al recurso humano	D8	Deterioro de la condiciones físicas del país	A8	D8:A5	Involucrar al gobierno sobre reformas ambientales orientadas hacia la generación de nuevos empleos
Descentralización de la autoridad (unidad de mando)	D9	Competencia desleal	A9		
Falta de puntualidad en la entrega de productos	D10	Robo de información de la competencia	A10		

Fuente: Autor, 2016.

El conjunto de estrategias que se han definido anteriormente serán la serie de acciones con la cual la organización se enfocara para dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos, partiendo de lo anterior Muebles Abril buscara con las estrategias formuladas aprovechar cada una de las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del mismo, aprovechar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades internas.

Con relación a este último las presentes estrategias son el resultado de una serie de combinaciones de movimiento competitivo que las directivas utilizaran a fin de satisfacer las múltiples necesidades de un cliente dinámico, generar el factor empresarial y lograr direccionar las operaciones básicas en pro a la visión, por esa razón y según los factores sobresalientes de cada una de las anteriores composiciones(FO,FA,DO,DA) se catalogara las estrategias en Ofensivas, Defensivas, Adaptativas y de sobrevivencia que permita la consolidación y selección de aquellos factores que le garanticen a la compañía su posicionamiento estratégico.

❖ Estrategias Ofensivas

Las estrategias ofensivas o en este caso denominadas como FO serán aquellas acciones que la organización a través de sus fortalezas buscara a provechar las oportunidades presentas en el contexto exterior a fin de generar ventajas competitivas. Las directivas de Muebles Abril a través de un consenso entre los diversos departamentos han decidió llevar a cabo las siguientes estrategias que logren el posicionamiento en el mercado:

Cuadro12 Estrategias Ofensivas en Muebles Abril S.A.S

Selección de estrategias Ofensivas por Directivas de Muebles Abril S.A.S	
Estrategias Ofensivas	Prioridad
Direccionar los fondos de accionistas hacia la inversión de propias zonas forestales	X
Incursionar en el mercado exterior con productos diferenciadores e innovadores.	
Crear plataformas virtuales que permitan el aumento de confiabilidad de los usuarios	X
Generar puntos de exhibición y ventas con el fin de aumentar la demanda empresarial	
Buscar alianzas estratégicas con entidades educativas que aumenten el grado de formación y aprendizaje de los empleados	X
Fomentar la creación de programas de motivación personal que garanticen su crecimiento empresarial de la organización	
Desarrollar productos con materiales re-utilizables y previamente tratados que generen ventaja competitiva frente al mercado.	X
Generar un plan de ofertas y descuentos que aumenten la atención de los usuarios	
Fortalecer la cantidad de proveedores nacionales a fin de reducir los costos logísticos	X
Conservar la calidad de la materia prima para aumentar la demanda del mercado.	

Fuente: Autor y directivas de Muebles Abril S.A.S, 2016.

❖ Estrategias Defensivas

Las Estrategias defensivas o denominadas como FA tienen el objetivo de reducir al mínimo el impacto de las amenazas exteriores con ayuda de sus capacidades positivas nombradas como fortalezas, para Muebles Abril este tipo de acciones le permitirá enfrentar de manera directa las nuevas exigencias del mercado, para lo cual han decidió llevar a cabo las siguientes estrategias:

Cuadro13. Estrategias Defensivas de Muebles Abril S.A.S

Selección de estrategias Defensivas por Directivas de Muebles Abril S.A.S	
Estrategias Defensivas	Prioridad
Realizar estudios de mercado que logren conocer nuevas tendencias del sector	X
Desarrollar productos con altos estándares de calidad y a un precio razonable que aumentan la fidelización de clientes.	X
Invertir en programas de seguridad virtual que mitiguen el riesgo de robo de información	X
Promover políticas integrales de la importancia de la madera en el PIB colombiano	X
Selección de proveedores estratégicos que tengan menor impacto ante las bajas condiciones físicas del país (vías, etc.)	
Aumentar el sentido de pertenecía al trabajador que evite su transferencia a empresas competidoras	
Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad	x
Generar productos con material reutilizable para evitar la compra de nuevos insumos	

Fuente: Autor y directivas de Muebles Abril S.A.S, 2016.

Muebles Abril constantemente estará frente a un conjunto de riesgos externos para lo cual se verá obligada a fortalecer sus factores diferenciadores que logren mitigar el daño dentro de su estructura, por lo tanto se deberá diseñar una serie de mecanismos o plataformas que garanticen su constante relación con el sector maderero.

❖ Estrategias Adaptativas

Las estrategias de adaptación o DO tienen el propósito de minimizar las debilidades siempre y cuando se logre aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten, sin embargo en los últimos años esas serie de oportunidades se han limitados debido al aumento de nuevas microempresas, Muebles Abril deberá a través de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos generar propios campos de acción que le permitan sobresalir ante las distintas crisis que se verá enfrentada.

En efecto, estrategias como invertir en zonas forestales para lograr un aprovechamiento diferenciador harán a las directivas de la organización mayores probabilidades de adaptarse ante un mercado feroz.

De acuerdo a lo anterior las directivas han definido las siguientes estrategias que permitan de su estructura comercial mayor flexibilidad ante las nuevas exigencias del mercado:

Cuadro14. Estrategias Adoptivas de Muebles Abril S.A.S

Selección de estrategias Adaptativas por Directivas de Muebles Abril S.A.S	
Estrategias Adaptativas	Prioridad
Fomentar vínculos con entidades educativas que mejoren la formación del trabajador	
Fortalecer las plataformas de comunicación online a fin de mejorar el servicio al cliente	X
Llevar a cabo alianzas estratégicas que fortalezcan su experiencia en mercadotecnia	
Generar la incursión a mercados internacionales aumentando la negociación con clientes.	
Generar la incursión a mercados internacionales permitirá aumentar su grado de negociación con los clientes.	
Evaluar canales de comunicación para generar planes publicitarios.	X
Utilizar redes de transporte para mejorar el crossdocking y reducir los tiempos de espera	X
Incorporar sistemas de información que facilite la evaluación de desempeño del personal	X
Generar una estructura directa dentro del crecimiento empresarial que garantice la unidad de mando	
Plan de aprovechamiento territorial para generar productos con características diferenciadoras	X

Fuente: Autor y directivas de Muebles Abril S.A.S, 2016.

❖ **Estrategias de Supervivencia**

Las estrategias de supervivencia o también denominadas como (DA) buscan disminuir las debilidades siempre y cuando al mismo tiempo se minimicen las amenazas, estas series de acciones se ejecutan en casos donde la empresa se encuentra altamente perturbada, situación semejante a la que se encuentra Muebles Abril.

Cada una de las microempresas que se encuentra dentro del sector maderero periódicamente busca encontrar debilidades en sus competidores que logren contrarrestar su posicionamiento empresarial, siendo lo anterior una explicación a la pérdida del mercado y reducción de ventas que experimenta la compañía, es por ello que Muebles Abril debe generar una serie de estrategias que garanticen su estabilidad frente al nivel competitivo que se encuentra logrando aumentar el grado de fidelización de sus clientes como se puede lograr a continuación:

Cuadro15. Estrategias de Supervivencia de Muebles Abril S.A.S

Selección de estrategias Supervivencia por Directivas de Muebles Abril S.A.S	
Estrategias Supervivencia	Prioridad
Realizar campañas publicitarias que generen lealtad en la marca	
Llevar a cabo capacitaciones que fomenten el uso adecuado de la información.	x
Diseñar medidas de retención del personal que logren una estabilidad económica	x
Fomentar reglamentación contra el mal estado de las vías del territorio nacional	x
Gestionar planes de promoción que aumente la fidelización de clientes	x
Incentivar a los trabajadores sobre la importancia de los insumos frente al éxito empresarial	
Establecer planes de contingencia que permita la amortización de productos sustitutos	x
Involucrar al gobierno sobre reformas ambientales orientadas hacia la generación de nuevos empleos	

Fuente: Autor y directivas de Muebles Abril S.A.S, 2016.

Como se ha visto durante el desarrollo del presente trabajo la piedra angular de cualquier organización sin importar su actividad comercial serán los clientes, siendo estos últimos los que determinen su ritmo empresarial. Ahora bien puede que el funcionamiento de Muebles Abril se vea afectado por el aumento de nuevos productos sustitutos y el surgimiento de nuevas pymes, pero si la organización fortalece el grado de fidelización de sus clientes con estrategias como: promociones, mejores formas de pago hasta mejorando el nivel de servicio permitirá contrarrestar los impactos de un mercado dinámico.

Luego de la formulación y respectiva selección de estrategias por las directivas de Muebles Abril se puede determinar las medidas que ejecutara la organización para dar cumplimiento a los objetivos corporativos, sin embargo y como se ha visto anteriormente todas las estrategias son diferentes y por ende se utilizan en de diferentes manera.

La consolidación de las anteriores estrategias permitirá a la compañía decidir en qué nuevos mercados se incursionara, a cuáles renunciar, la manera de utilizar los recursos, si es recomendable ingresar a mercados extranjeros y además si las alianzas estratégicas traerán grandes beneficios para la compañía.

Hechas las consideraciones anteriores a continuación y a manera de matriz se logra evidenciar aquellas estrategias (Ofensivas, Defensivas, Adoptivas y de Supervivencia) que las directivas de la organización han establecido a fin de generar el nuevo modelo de negocio que la posicionen como empresa competitiva: ver (Tabla 18)

Cuadro16. Estrategias de Negocio de Muebles Abril 2016

Factores Externos		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1	2	3	4
Factores Internos		1	Inversión en zonas forestales	1	Pérdida de mercado
		2	Nuevos sistemas de información	2	Surgimiento periódico de nuevas pymes
		3	Aumento de canales de comunicación(e-commerce)	3	Licencias contra el uso y extracción de la madera
		4	Reducir costos logísticos	4	Competencia desleal
		5	Demanda creciente y solida	5	Robo de información de la competencia
		6	Alianzas estratégicas	6	Incremento en el precio de insumos
		7	Vinculación con entidades educativas	7	Aumento de productos sustitutos
		8	Crecimiento empresarial	8	Inestabilidad económica
		9	Inversión en equipos de tecnología	9	Tratados comerciales con demás países
				10	Deterioro de la condiciones físicas del país
FORTALEZAS					
1	Aportes de los accionistas	Direccionar los fondos de accionistas hacia la inversión de propias zonas forestales (F1:O1)		Realizar estudios de mercado que logren conocer nuevas tendencias del sector (F2:F8:A1)	
2	Atención personalizada a usuarios	Crear plataformas virtuales que permitan el aumento del nivel de satisfacción y confiabilidad de los usuarios (F2:O2:O3:O9)		Desarrollar productos con altos estándares de calidad y a un precio razonable que aumentan la fidelización de clientes. (F7:F9:F10:A1:A2:A7)	
3	Proveedores nacionales				
4	Mejora continua del portafolio				
5	Reutilización de la materia prima	Fortalecer la cantidad de proveedores nacionales a fin de reducir los costos logísticos de la compañía (F3:O4)		Invertir en programas de seguridad virtual que mitiguen el riesgo de robo de información (F1:A1:A4:A5)	
6	compromiso del talento humano				
7	Calidad de la materia prima				
8	Capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado	Desarrollar productos con materiales re-utilizables que generen ventaja competitiva frente al mercado. (F4:F5:O5)		Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad (F2:F6:A1:A2)	
9	Precios competitivos				
10	Productos de calidad con gran aceptación del mercado	Buscar alianzas estratégicas con entidades educativas que aumenten el grado de formación y aprendizaje de los empleados (F6:O6:O7)		Promover políticas integrales de la importancia de la madera en el PIB colombiano (F6:A3:A9:A8)	
DEBILIDADES					
1	Nivel del servicio deficiente	Fortalecer las plataformas de comunicación online a fin de mejorar el servicio al cliente (D1:D8:O3)		Diseñar medidas de retención del personal que logren una estabilidad económica (D9:A8)	
2	Falta de estímulo al recurso humano				
3	Ausencia publicitaria				
4	puntualidad en la entrega de productos	Evaluar canales de comunicación para generar planes publicitarios. (D3:O5:O2:O8:O3)		Gestionar planes de promoción que aumente la fidelización de clientes (D3:D6:A1:A2)	
5	Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño				
6	Bajo poder de negociación con los clientes				
7	Bajo nivel de formación de su capital humano	Utilizar redes de transporte para mejorar el crossdocking y así disminuir los tiempos de espera (D4:D8:O4)		Llevar a cabo capacitaciones que fomenten el uso adecuado de la información. (D7:A4:A5)	
8	Producto y servicio con poca características diferenciadoras				
9	Falta de estímulo al recurso humano	Incorporar sistemas de información que facilite la evaluación de desempeño del personal (D5:O2:O9)		Establecer planes de contingencia que permita la amortización de productos sustitutos (D10:A7:A8)	
10	Descentralización de la autoridad				
		Plan de aprovechamiento territorial para generar productos con características diferenciadoras (D8:O1)		Fomentar reglamentación contra el mal estado de las vías del territorio nacional (D4:A10)	

Fuente: Autor, 2016.

2.2.3 Objetivos corporativos según las perspectivas del BSC

Como se ha establecido durante los inicios del presente capítulo, los objetivos estratégicos permitirán a la compañía conocer su direccionamiento estratégico, es decir su visión o propósito empresarial, sin embargo cada uno de ellos estarán basados bajo dos contextos diferentes, algunos de ellos se formularon a partir de generar valor tangible es decir, rentabilidad, ingresos, productividad, entre otros. Y otros se enfocaran en el valor intangible, destacando factores como satisfacción del cliente, grado de formación de sus trabajadores, entre otros.

Ahora bien los objetivos que se formularon pueden estar destinados a generar valor en factores tangibles como intangibles, sin embargo cada uno de ellos estarán representados con una relación causal provocando que el logro de uno dependerá directamente del otro, es por ello que a continuación se establecerá la importación de cada uno de los objetivos corporativos previamente establecidos bajo las 4 perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación)

Perspectiva Financiera: Los objetivos que se van a formular dentro de la perspectiva financiera serán las directrices finales que la organización espera lograr, es decir los resultados que se obtengan allí serán frutos de las perspectivas anteriores. Muebles Abril debe enfocar sus esfuerzos en el fortalecimiento de las demás perspectivas a fin de generar resultados monetarios como: el aumento de ventas, rentabilidad, ingresos hasta generar valor a los accionistas. Para dicho fin se han formulado una serie de objetivos que garanticen a la compañía su estabilidad financiera y posicionamiento empresarial:

- ❖ *Aumentar el nivel de ventas en un 25 %:* Cada semana las directivas de Muebles Abril deben dar frente a un sinnúmero de gastos operacionales responsables del funcionamiento empresarial. para ello la compañía deberá en primera medida generar una serie de fondos que logren su respectiva neutralización. La incursión a nuevos segmentos, promociones atractivas y programas que aumenten la relación con el cliente serán algunas claves de negocio que hagan de la compañía mejores oportunidades de ingreso.
- ❖ *Maximizar el ROI* en la organización permitirá aumentar el grado de eficiencia del cada uno de los gastos que se ha presupuestado a fin de generar mayor solvencia empresarial.

- ❖ *Lograr una reducción de los costos indirectos:* Esas reducciones de costos permiten que Muebles Abril producir la misma cantidad de outputs y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros
- ❖ *Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 %:* Para las compañías del siglo XXI obtener una rentabilidad adecuada permitirá financiar sus operaciones en las 3 dimensiones del tiempo (corto, mediano y largo plazo) a fin de recompensar a sus accionistas y trabajadores.

Perspectiva Cliente: Muebles Abril como organización tienen como visión empresarial lograr el mayor nivel de satisfacción del cliente final, es por esto que deberá regular factores como: tiempos de entregas, calidad del servicio, funcionalidad, confiabilidad e imagen. En definitiva, esta perspectiva responderá a las expectativas de generar valor agregado a cada uno de los actores que participan en la cadena de suministro como: proveedores, clientes, asesores, etc.

Los objetivos estratégicos de este BSC para esta perspectiva serán:

- ❖ *Maximizar el nivel de servicio al cliente:* Los clientes de Muebles Abril quieren cada vez más opciones, velocidad de respuesta y calidad, todo a un menor coste.
- ❖ *Reducir el número de reclamos del PQRS al 10%:* Reducir el número de reclamos o quejas permitirá a la organización contrarrestar la deserción de clientes a fin de mejorar su participación en el mercado
- ❖ *Aumentar el grado de fidelización de clientes:* Es evidente que la retención de los clientes es una manera efectiva de mantener el nivel de ingresos corrientes. Por lo tanto, es muy importante medir la retención de clientes periódicamente con el fin de identificar las tendencias de cambio.
- ❖ *Lograr participación en mercados virtuales:* Un modelo de negocio competitivo define como una empresa crea valor en sus clientes a fin de reducir sus esfuerzos al tratar de conseguir un producto o servicio.

Perspectivas de Proceso Interno: La perspectiva anterior le garantiza a Muebles Abril el logro de los resultados financieros, sin embargo las acciones orientadas a crear valor a los clientes deben ser introducidas en objetivos internos del proceso. Por este motivo la empresa debe focalizar esfuerzos en sus procesos internos a fin de dar un soporte a los demás áreas empresariales.

La perspectiva de estos procesos internos estará orientada hacia los procesos que mayor impacto tengan en la satisfacción de los clientes, cuyos objetivos estratégicos propuestos se identificarán a continuación:

- ❖ *Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria:* El mejoramiento de la calidad permite a la organización reducir de manera sistemática tiempos de preparación a fin de aumentar el grado de satisfacción de los usuarios.
- ❖ *Incrementar el nivel de productividad un 15%:* El único medio que le garantiza a un negocio aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad es aumentando su producción. Para ello deberá en primera instancia generar técnicas que permitan la mejora de métodos, la reducción de desperdicios y un sistema adecuado de retribuciones.
- ❖ *Fortalecer el nivel de trazabilidad en los procesos:* Muebles Abril necesita identificar la trazabilidad de los distintos materiales que intervienen en su proceso productivo. Permitiendo que cualquier operario de la organización pueda llevar a cabo los distintos aspectos de la producción.
- ❖ *Mejorar procesos de distribución:* La desconexión entre el departamento de ventas y el equipo de entrega crea un reto para Muebles Abril, ser capaz de llenar este vacío genera un mayor nivel de gobernabilidad sobre la entrega, manteniendo el foco en el valor.
- ❖ *Aumentar la calidad operativa:* En Muebles Abril la mejora continua ayuda a los equipos de adaptar y optimizar su desempeño en el desarrollo de las nuevas circunstancias y necesidades. La organización debe ejercer medios que le permitan moverse a la misma velocidad del mercado.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se puede determinar como la fuente generadora de resultados, todo lo que ocurre dentro de esta área directamente influirá en los resultados de las demás perspectivas, es por esta razón que Muebles Abril antes de lograr una

optimización de sus procesos, un mejoramiento en el servicio al cliente y un aumento en la rentabilidad de la organización debe enfocarse en los medios para lograr el cumplimiento de dichos objetivos, por lo cual deberá fortalecer aspectos como la cultura, grado de formación y la motivación de los empleados. Siendo lo anterior a la formulación de los siguientes objetivos corporativos:

- ❖ *Fortalecer el clima y la cultura organizacional:* Una cultura organizacional dinámica y estable se reconocerá no sólo por sus beneficios salariales, sino sobre todo porque genera bienestar y calidad de vida entre los trabajadores, aumentando su interés por la compañía.
- ❖ *Aumentar el grado de formación profesional:* El grado de formación en los trabajadores no solamente traerá beneficios personales sino además permitirá a la organización generar factores competitivos que la conlleven a enfrentar nuevos retos del futuro.
- ❖ *Diseñar e implementar sistemas de información:* Generar nuevas plataformas de información permitirá a la organización una mayor administración de datos logrando llevar a cabo mejoras en las tomas de decisiones.
- ❖ *Fortalecer el grado de motivación y Empowerment:* Un empleado con niveles de competencias altos, puede no ser un gran elemento de Muebles Abril si no está lo suficientemente motivado. Por lo tanto, el clima organizacional, iniciativa y motivación de los empleados son extremadamente importantes para el área.

2.2.4 Mapa estratégico de Muebles Abril S.A.S

Un medio que le permita a cualquier compañía traducir, comprender y comunicar su estrategia gerencial en un conjunto de atributos le será útil siempre y cuando el factor humano dirija sus esfuerzos al logro de la visión corporativa, de allí surge la necesidad de impartir un modelo que haga de Muebles Abril cumplir con su planificación de una manera ágil, sencilla y rentable. Llevar a cabo una metodología de esta índole le representará a las directivas de la compañía concentrar sus diferentes iniciativas (plan de acción) a fin de alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos claramente definidos. En ese orden de ideas el presente mapa estratégico tendrá como función facilitar el entendimiento de la estrategia de negocio a cada miembro de la organización.

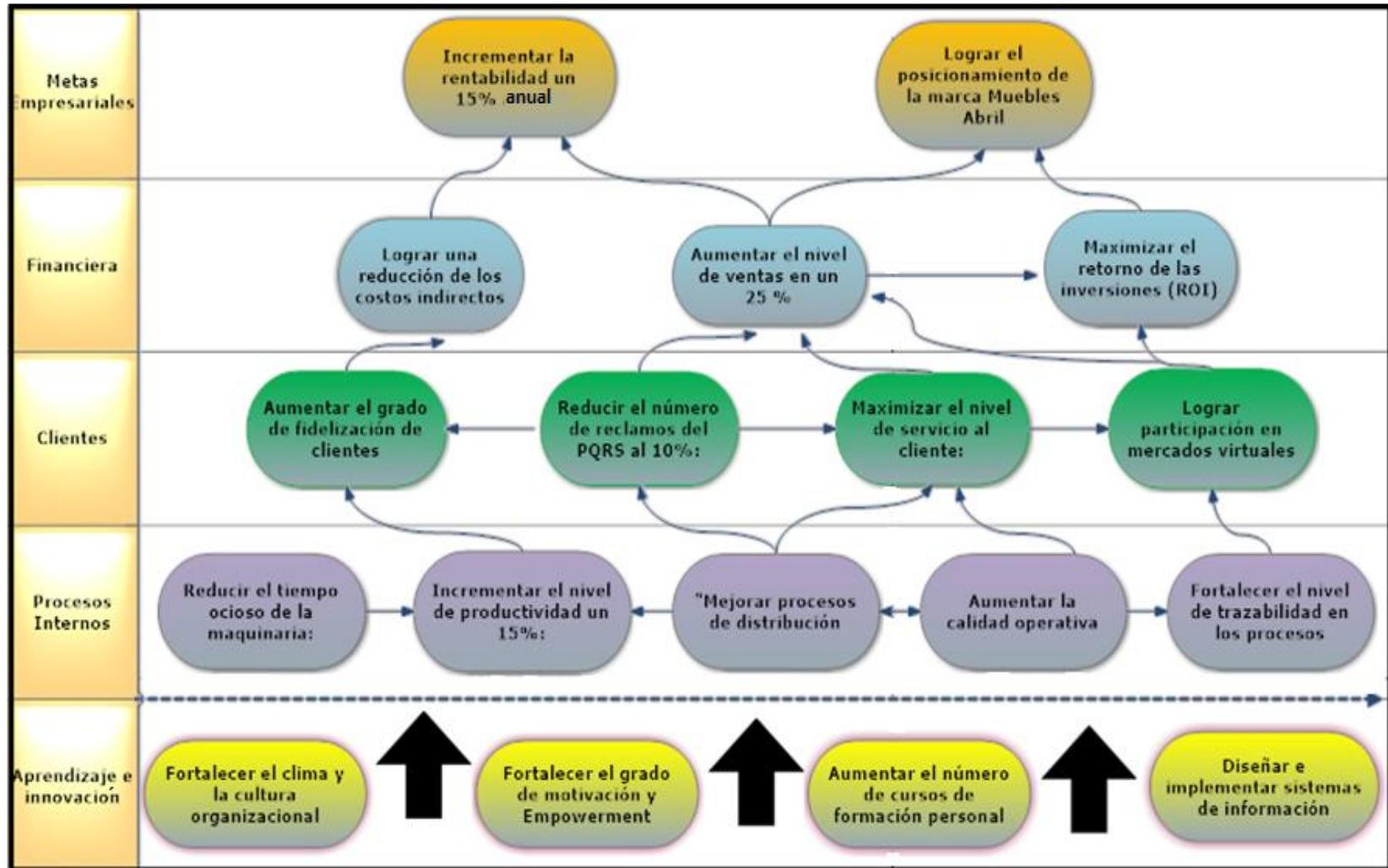
En efecto, las directivas de Muebles Abril son las responsables del diseño de toda una serie de métricas estratégicas: toma de decisiones, desarrollo de iniciativas hasta el control de procesos serán los factores que determine traducir la estrategia de negocio en operaciones del diario vivir, sin embargo uno de los interrogantes que han colocado en duda la calidad de ejecutar las estrategias corporativas es ¿Quiénes ejecutan las estrategias de negocio?

Una empresa que haya definido y clarificado su estrategia de negocio no garantiza su éxito empresarial si su factor humano no comprende de manera detallada su manera de ejecución, las directivas de Muebles Abril pueden llevar a cabo innovadoras estrategias pero no servirá de nada si cada uno de sus operarios no se identifica con ella, es decir si una estrategia no se comprende no se puede aplicar.

La calidad del plan estratégico de Muebles Abril dependerá significativamente de la relación de cada uno de los niveles corporativos de la compañía, generar una sincronización de cada proceso le garantizará a la compañía lograr su estrategia de manera dinámica y concisa. Siendo la anterior afirmación la explicación del porque el diseño del mapa estratégico conecta las diversas perspectivas en relaciones causales, cualquier variación en una de ellas afectara inmediatamente el rendimiento de las demás.

Para Muebles Abril la presencia, relación y resultado de cada una de estas perspectivas dentro de su plan estratégico definirá el éxito de su modelo de negocio, impartir un grado de formación y motivación al empleado harán de la organización mejores oportunidades para lograr un correcto despliegue empresarial, siendo la perspectiva de aprendizaje y formación la responsable de conceder el conjunto de métricas que establezcan el Know- How de la compañía. No obstante la anterior perspectiva enfocara sus esfuerzos en el mejoramiento de todo un conjunto de objetivos como: calidad operativa, aumento de productividad, satisfacción y fidelización de clientes hasta el incremento de su propia rentabilidad, es decir que a partir de una serie de activos intangibles se pueda dar resultado a beneficios físicos. El diseño de cada mapa estratégico varía respecto al tamaño y complejidad de cada microempresa provocando que el éxito de esta herramienta dependa en gran medida de cómo se conectan cada una de estas perspectivas entre sí, en ese orden de ideas a continuación se puede observar el plan estratégico que aplicara Muebles Abril que garanticen posicionarse como una pyme realmente competitiva. Ver (figura 18)

Figura 19. Mapa estratégico de Muebles Abril S.A.S



Fuente: Autor, 2016. Elaborado en SmartDraw

2.3 EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN (KPIS)

Luego de haber formulado el conjunto de métricas que llevaran a Muebles Abril a posicionarse como empresa competitiva, se deberán generar los medios que garanticen su solvencia frente a los objetivos establecidos, para ello la importancia del presente capítulo se fundamentara en el estudio y selección de indicadores que le permitan a la organización conocer el desempeño de cada una de las actividades diseñadas dirigidas al logro empresarial.

Ahora bien para seleccionar los indicadores a utilizar se debe en primer plano evaluar el perfil de los mismo los cuales garantizarán la compatibilidad frente a los objetivos formulados. Cuando una organización no selecciona correctamente sus indicadores no logrará conocer el grado de rendimiento de sus acciones provocando que no se pueda controlar a largo plazo, siendo lo anterior explicación alguna a una series de afirmaciones como las siguientes: lo que no se puede medir no se puede controlar o lo que no se pueda medir no existe.

En consecuencia, para que un indicador sea relevante debe cumplir con una serie de especificaciones, entre las que se encuentran: Funcionalidad (sea medible), Disponibilidad (grado de aplicación), interpretabilidad (fácil de entender) y confiabilidad (posee atributos de calidad), sin embargo su éxito no se limita únicamente a sus características sino además de factores corporativos como los responsables de su ejecución y de la utilización de los recursos que logren la integración en cada una de las áreas de la organización, partiendo de lo anterior a continuación se formularán los indicadores de gestión que logren medir el desempeño de cada uno de los objetivos establecidos según los lineamientos de del Balanced Scorecard.

2.3.1 Selección de indicadores de gestión

Cada objetivo que se ha formulado anteriormente deberá ser medible a fin de tomar medidas ya sean correctivas como preventivas, sin embargo cada uno de ellos están regulados por indicadores con características diferentes, algunos de ellos buscan generar valor financiero y otros lograr aumentar la eficiencia en sus procesos, a partir de lo anterior en seguida se establecerán los KPIS (indicadores de gestión) para cada uno de los objetivos corporativos diseñados previamente:

- ❖ *Aumentar el nivel de ventas en un 25 %:* Las directivas de Muebles Abril a través de sus estrategias buscaran aumentar un 25% su nivel de ventas con respecto a los registrado en el año anterior (2015), sin embargo para lograr dicha afinidad se deberá como primera instancia utilizar un indicador que logre medir la variación de ingresos de los dos años como se podrá ver a continuación:

$$\% \text{ de variación de las ventas : } \frac{\text{ventas registradas 2016}}{\text{ventas registradas 2015}} - 1 * 100$$

Ahora bien si la compañía desea medir el rendimiento mensual en ventas el anterior indicador será funcional para obtener el porcentaje de rendimiento, sin embargo cada indicador debe tener dos responsables, uno que sea el que recoja la información (Gerente de ventas) y el otro que tenga la función de lograr la influencia del objetivo (Área de mercadeo).

- ❖ *Maximizar el retorno sobre la inversión (ROI):* La organización a través de sus planes publicitarios espera aumentar el valor de sus inversiones generando los mismos costos operacionales, en consecuencia se debe establecer un indicador que logre demostrar la Interfaz entre los esfuerzos y los beneficios monetarios, siendo lo anterior la explicación a la formulación del siguiente indicador

$$\% \text{ de retorno de la inversion: } \frac{(\text{ingresos} - \text{costo de productos vendidos})}{\text{costo de productos vendidos}} * 100$$

Para este indicador se establecerá una periodicidad mensual a fin de evaluar el grado de eficiencia de sus operaciones obligando a departamentos como finanzas, mercadeo y planeación (CEO) a ejecutar estrategias a fin de generar mayores posibilidades de inversión.

- ❖ *Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 %:* El presente indicador establecerá el porcentaje de las ventas netas que quedan a disposición de los propietarios de Muebles Abril una vez se hallan descontados los gastos operacionales y demás impuestos, lo anterior se puede expresar en el siguiente indicador.

$$\text{Margen Neta: } \frac{\text{Utilidad Neta (\$)}}{\text{Ventas Netas \$}} * 100$$

Este tipo de indicador se evaluará periódicamente dado que este margen definirá el grado de rentabilidad y solvencia de su modelo empresarial, ahora bien los responsables de generar estos índices dependerán de las diversas áreas que se encuentran en el departamento de finanzas como: contabilidad (a través de sus balances generales) e impuestos.

- ❖ *Maximizar el nivel de servicio al cliente:* Muebles Abril tendrá como objetivo minimizar el número de órdenes rechazadas a fin de generar un aumento en el servicio prestado, para la organización un cliente satisfecho es una fuente que garantiza la apertura de nuevos usuarios, sin embargo se debe seleccionar una herramienta que logre medir el rendimiento de las entregas frente a los requerimientos de los clientes, siendo lo anterior la explicación a la selección del siguiente indicador:

$$\% \text{ Tasa de Conformidad: } \frac{\text{Órdenes rechazadas}}{\text{Total de órdenes de compra}} * 100$$

La periodicidad de este indicador dependerá directamente del número de órdenes producidas, es decir no hay un intervalo de tiempo definido debido a que el mercado es de gran incertidumbre. Ahora bien el responsable de su retroalimentación será el departamento de calidad, siendo este el que genere el resultado de las órdenes con algún tipo de reclamos o inconformidades.

- ❖ *Reducir el número de reclamos del PQRS al 10%:* Uno de los objetivos trazados por las directivas de Muebles Abril a fin de aumentar la satisfacción del cliente es lograr dar respuesta a cada uno de las inconformidades presentadas, es por esto que deberá fortalecer aspectos como: calidad del producto y mejoramiento del servicio, siendo lo anterior la explicación a la formulación y selección del siguiente indicador

$$\% \text{ Respuesta a reclamos: } \frac{\text{No de reclamos procesados}}{\text{Total de reclamos}} * 100$$

El anterior indicador tendrá una periodicidad mensual a fin de conocer habitualmente el grado de percepción de los clientes frente al servicio y producto ofrecido, por consiguiente el departamento de calidad con ayuda del área de planeación los responsables de influir directamente en los resultados de dicho inductor.

- ❖ *Aumentar el grado de fidelización de clientes:* Lograr que los clientes estén satisfechos generará que el usuario vuelva a adquirir los servicios con el tiempo, para ello se debe seleccionar un indicador que permita demostrar el grado de fidelización de los usuarios , por tal motivo se ha formulado el siguiente medio:

$$Life\ Time\ Value\ \$: ingreso * N^{\circ} visitas * vida\ media\ del\ cliente$$

El anterior KPI será responsable de medir la lealtad de los clientes, la periodicidad será semestral a fin de generar un intervalo que garantice su permanencia en la organización, para esto el área de marketing deberá aprender a identificar cuáles son los privilegios que logran influenciar el comportamiento del consumidor.

- ❖ *Incrementar el nivel de productividad un 15%:* El aumento en las ventas logrará que Muebles Abril mejore su estabilidad financiera, sin embargo deberá evaluar ciertos vestigios operativos que permitan establecer la relación de unidades fabricadas respecto a recursos utilizados, en consecuencia el siguiente indicador demostrará el rendimiento productivo de la organización:

$$Productividad: \frac{Unidades\ producidas}{Horas - hombres\ empleadas}$$

El presente indicador será flexible a su periodicidad, es decir se puede medir su rendimiento diario, mensual y anual, sin embargo la organización a fin de tener mayor control en sus operaciones medirá su productividad mensualmente obligando al departamento de operaciones a suministrar la información que genere su aplicación correcta.

- ❖ *Mejorar procesos de distribución:* Lograr encontrar nuevas plataformas que le permitan a Muebles Abril optimizar el tiempo de entregas generará que la organización minimice costos logísticos y a la misma vez aumente la satisfacción del servicio al cliente, por tal motivo se ha formulado el siguiente indicador que permita ver la efectividad de cada envío:

$$\% Entregas\ a\ tiempo : \frac{Cantidad\ de\ entregas\ a\ tiempo}{Total\ de\ entregas} * 100$$

El anterior indicador será establecido sobre una periodicidad mensual que permita ver el desempeño de sus procesos logísticos frente a un número considerable de envíos, departamentos como operaciones y supply chain serán responsables de lograr influencias en el rendimiento de dicho indicador.

- ❖ *Aumentar calidad operativa:* Muebles Abril se ha visto afectado por el aumento de productos inconformes generando el retiro de clientes y amenazando su propia estabilidad empresarial, en ese orden de ideas el siguiente indicador permitirá conocer el desempeño de su propio capital humano y efectividad de sus operaciones:

$$\% \text{ Productos Inconformes: } \frac{\text{N}^\circ \text{ de Productos con defectos}}{\text{Total de unidades fabricadas}} * 100$$

Llevar a cabo una periodicidad mensual del presente indicador le garantizará a la organización a reducir una serie de generalidades como reprocesos, desperdicios y desgastes personales, por tal razón el departamento de calidad deberá generar dicha información que soporte nuevas decisiones hacia las directivas de Muebles Abril.

- ❖ *Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria:* Cualquier organización para poder operar requiere de una serie de técnicas que determinen su capacidad de producción, normalmente estas técnicas deben ser aprovechadas un 100%, sin embargo y debido a la mala planeación de Muebles Abril las maquinas registran un 35% de tiempo ocioso afectando directamente el nivel de productividad de la compañía, a partir de lo anterior se establece el presente indicador responsable de medir el porcentaje de utilización de las maquinarias:

$$\% \text{ Tiempo Ocioso maquina: } 1 - \frac{\text{N}^\circ \text{ Horas trabajas al mes}}{240 \text{ horas/mes}} * 100$$

La capacidad ociosa le representa a la compañía pérdidas financieras debido a que las maquinas sin importar que su estado genera una serie de costos como su mantenimiento y depreciación, por esta razón el presente indicador tendrá una periodicidad mensual siendo el departamento de operaciones el responsable del suministro periódico de la información.

- ❖ *Aumentar el grado de formación profesional:* Mejorar el grado de formación del empleado harán de la organización un ambiente con mayores oportunidades

competitivas, de este modo un trabajador capacitado generará que Muebles Abril aumente el valor de sus ingresos, siendo lo anterior la explicación a la formulación del siguiente indicador.

$$\% \text{ Gastos de Formación: } \frac{\text{Gastos de formación}}{\text{Cifra de ventas}} * 100$$

Su grado de periodicidad dependerá del número de cursos y capacitaciones que se lleven a cabo a fin de determinar su influencia en el aumento de ventas, siendo el departamento de recursos humanos el responsable de suministrar nuevas propuestas de mejoras.

- ❖ *Fortalecer el grado de motivación y Empowerment:* Fomentar planes que hagan sentir al trabajador parte de la organización logrará al mismo aumentar su sentido de compromiso en cada una de las funciones o responsabilidades que se impartan, en efecto de lo anterior se formuló el siguiente indicador:

$$\% \text{ Rotación de empleados: } \frac{\text{No de renuncias o despidos}}{\text{No promedio de empleados}} * 100$$

Dentro de Muebles Abril el grado de satisfacción de su personal será el factor que determine la clave del éxito teniendo la necesidad de medir el presente indicador mensualmente, siendo responsabilidad de toda la Organización generar una serie de estímulos que logren incentivar al trabajador a su permanencia en la organización.

- ❖ *Fortalecer el clima y la cultura organizacional:* Muebles Abril durante su apertura empresarial se ha esforzado para que sus trabajadores lleven a cabo esta experiencia laboral como una oportunidad de formación mas no como una obligación salarial, siendo lo anterior una medida que determine el grado de comodidad frente a cada una de las condiciones que los rodea, es de esta manera que a continuación se establece un indicador que demuestre su grado de estabilidad:

$$\% \text{ Ausentismo: } \frac{\text{Horas - hombre ausentes}}{\text{Horas - hombre trabajadas}} * 100$$

El anterior indicador además de mostrar el porcentaje de ausentismo será un factor clave que determine la productividad de la organización, provocando que el responsable de gestión humana mida su rendimiento periódico (periodicidad: semanalmente).

- ❖ *Diseñar sistemas de información:* Uno de los factores claves al momento de gestionar un modelo empresarial, es la información; de ahí surge la necesidad de obtener elementos técnicos que faciliten su identificación y respectiva interpretación con el objeto de lograr resultados oportunos y al más bajo costo, de acuerdo a lo anterior la compañía genero una plataforma de cobranzas a fin que sus proveedores conozcan en detalle el estado de sus pago siendo el siguiente el indicador el responsable de medir dicho progreso:

$$\text{Porcentaje de Visitas} : \frac{\text{N}^\circ \text{ de proveedores que ingresan}}{\text{Total de proveedores}} * 100$$

El anterior KPI tendrá una periodicidad mensual debido a que las órdenes de pedido se ejecutan cada 30 días, adicionalmente el departamento de finanzas será el responsable de hacer el seguimiento respectivo del anterior indicador.

2.3.1 Plan de acción indicadores de gestión

Como se ha visto anteriormente cada indicador de gestión sin importar su objetivo y perspectiva abordada debe llevar a cabo un plan de acción que determine su correcta aplicación. Aspectos como su periodicidad, la fuente de información y área responsable determinaran el grado de éxito del mismo, no obstante cada indicador debe contener un punto focal que le permita medir su desempeño.

La fase inicial del indicador (estado) y el valor que se quiere lograr (umbral) serán los factores que determinen el progreso de cada objetivo corporativo, sin embargo y para el presente estudio de caso hay algunos indicadores que debido a la ambigüedad de sus procesos no poseen referencia alguna, el nivel de efectividad de sus sistemas de información y el grado de fidelización de sus clientes son algunos de los KPIS que durante la apertura empresarial no se han colocado en marcha por ello en la siguiente tabla se encuentra el termino N/A.

Cada uno de los indicadores de gestión formulados anteriormente debe permitirle a la organización medir sus resultados ya que si no se mide lo que se hace no se puede dirigir limitándola a mejoras en su estructura, en ese orden de ideas a continuación se plasmara el conjunto de patrones que permitan a la organización evaluar el rendimiento de cada indicador. Ver (Tabla 19)

Tabla 3.Indicadores de Gestión Muebles Abril S.A.S

Indicadores de Gestión en Muebles Abril S.A.S					
Objetivo Empresarial	Indicador	Formula	Estado (2015)	Umbral (2016)	Responsable
<i>Aumentar el nivel de ventas en un 25 %:</i>	<i>% Variación de las ventas</i>	$\frac{\text{ventas registradas 2016}}{\text{ventas registradas 2015}} - 1 * 100$	150 millones	187 millones	Mercadeo y Finanzas
<i>Maximizar el retorno sobre la inversión (ROI):</i>	<i>% retorno de la inversión</i>	$\frac{(\text{ingresos} - \text{costo operacional})}{\text{costo operacional}} * 100$	5 %	39 %	Mercadeo, Finanzas y planeación(CEO)
<i>Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 %:</i>	<i>Margen Neta</i>	$\frac{\text{Utilidad Neta (\$)}}{\text{Ventas Netas \$}} * 100$	4,49%	19,49%	Finanzas
<i>Lograr reducción de los costos indirectos</i>	<i>% de Costo por reparación de maquinaria</i>	$\frac{\text{Cotos reparacion a maquinaria}}{\text{Costo Operacionales}} * 100$	26%	18%	Operaciones
<i>Maximizar el nivel de servicio al cliente</i>	<i>Tasa de conformidad</i>	$\frac{\text{N° de pedidos Conformes}}{\text{Total de entregas}} * 100$	82%	94%	Área de Calidad
<i>Reducir el número de reclamos del PQRS al 10%:</i>	<i>% Respuesta a reclamos</i>	$\frac{\text{N° de reclamos procesados}}{\text{Total de reclamos}} * 100$	35%	25%	Área de Calidad y planeación
<i>Aumentar el grado de fidelización de clientes</i>	<i>Life Time Value</i>	$\text{ingreso} * \text{N° visitas} * \text{vida media del cliente}$	N/A	6 millones/cliente	Marketing
<i>Aumentar participación en mercados virtuales</i>	<i>% Ventas por online</i>	$\frac{\text{Ventas online}}{\text{Total de ventas}} * 100$	N/A	35%	Finanzas
<i>Incrementar el nivel de productividad un 15%:</i>	<i>Productividad</i>	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas} - \text{hombres empleadas}}$	0,125 mueble/hr	0,33 mueble/hr	Departamento de Operaciones

Continuación...

Indicadores de Gestión en Muebles Abril S.A.S					
Objetivo Empresarial	Indicador	Formula	Estado (2015)	Umbral (2016)	Responsable
<i>Mejorar procesos de distribución:</i>	<i>% Entregas a tiempo</i>	$\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} * 100$	65%	78%	<i>operaciones y supply chain</i>
<i>Aumentar calidad operativa</i>	<i>% Productos inconformes</i>	$\frac{\text{N° de Productos con defectos}}{\text{Total de unidades fabricadas}} * 100$	35%	17%	<i>Área de Calidad</i>
<i>Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria:</i>	<i>% tiempo ocioso maquinaria</i>	$1 - \frac{\text{N° Horas trabajas al mes}}{240 \text{ horas/mes}} * 100$	25%	15%	<i>Operaciones</i>
<i>Aumentar trazabilidad de los procesos</i>	<i>% de costos por reprocesos</i>	$\frac{\text{Costos por reprocesos}}{\text{Costos Operacionales}} * 100$	18%	12%	<i>Operaciones</i>
<i>Aumentar el grado de formación profesional</i>	<i>% Gastos de formación</i>	$\frac{\text{Gastos de formación}}{\text{Cifra de ventas}} * 100$	N/A	45%	<i>Recursos Humanos (apoyo planeación)</i>
<i>Fortalecer el grado de motivación y Empowerment:</i>	<i>% Rotación del personal</i>	$\frac{\text{No de renuncias o despidos}}{\text{No promedio de empleados}} * 100$	28%	14%	<i>Recursos Humanos</i>
<i>Diseñar sistemas de información:</i>	<i>% de Visitas</i>	$\frac{\text{N° de proveedores que ingresan}}{\text{Total de proveedores}} * 100$	N/A	65%	<i>Finanzas</i>
<i>Fortalecer el clima y la cultura organizacional</i>	<i>% Ausentismo</i>	$\frac{\text{Horas - hombre ausentes}}{\text{Horas - hombre trabajadas}} * 100$	11%	5%	<i>Recursos Humanos</i>

Fuente: Autor, 2016

2.3.2 Iniciativas estratégicas

Una vez que Muebles Abril haya determinado sus objetivos corporativos debe generar el conjunto de iniciativas que permitan impulsar cada una de las estrategias hacia el logro de su gestión empresarial.

Las iniciativas estratégicas le garantizan a la organización determinar su plan de acción (como lo va hacer), sin embargo cada una de ellas contienen un final diferente, un costo, una duración y un responsable que permita su correcta aplicación. Ahora bien las directivas de Muebles Abril pueden ejecutar numerosas iniciativas pero si las mismas no están direccionadas a los objetivos corporativos solo serán acciones que desgasten el funcionamiento empresarial.

En efecto de lo anterior uno de los interrogantes que ha generado grandes controversias entre los ejecutivos al momento de desarrollar la herramienta del Balanced Scorecard es la diferencia que existe entre las estrategias e iniciativas que si bien va ligado a los medios que lograrán el alcance de los objetivos corresponden a diferentes panoramas. Las primeras determinaran las acciones a ejecutar (Que hacer) y la segunda son las actividades que impulsan su ejecución (Como hacer).

Dentro del Balanced Scorecard habrá unos objetivos que potencialicen los resultados del otro, es decir para que la organización genere un aumento en las ventas deberá en primer plano maximizar el nivel de servicio y al mismo mejorar la calidad operativa de sus operaciones, partiendo de lo anterior Muebles Abril debe consolidar el conjunto de iniciativas estratégicas que logren el mayor impacto posible respecto a cada una de las perspectivas empresariales.

En consecuencia, aquella iniciativa que logre influir en varios objetivos al mismo tiempo es un medio que le garantiza a la organización alcanzar sus logros utilizando menos recursos, es por esto que a continuación se puede ver los diversos impactos que generan cada una de los inductores e iniciativas estratégicas frente a los objetivos determinados por Muebles Abril.

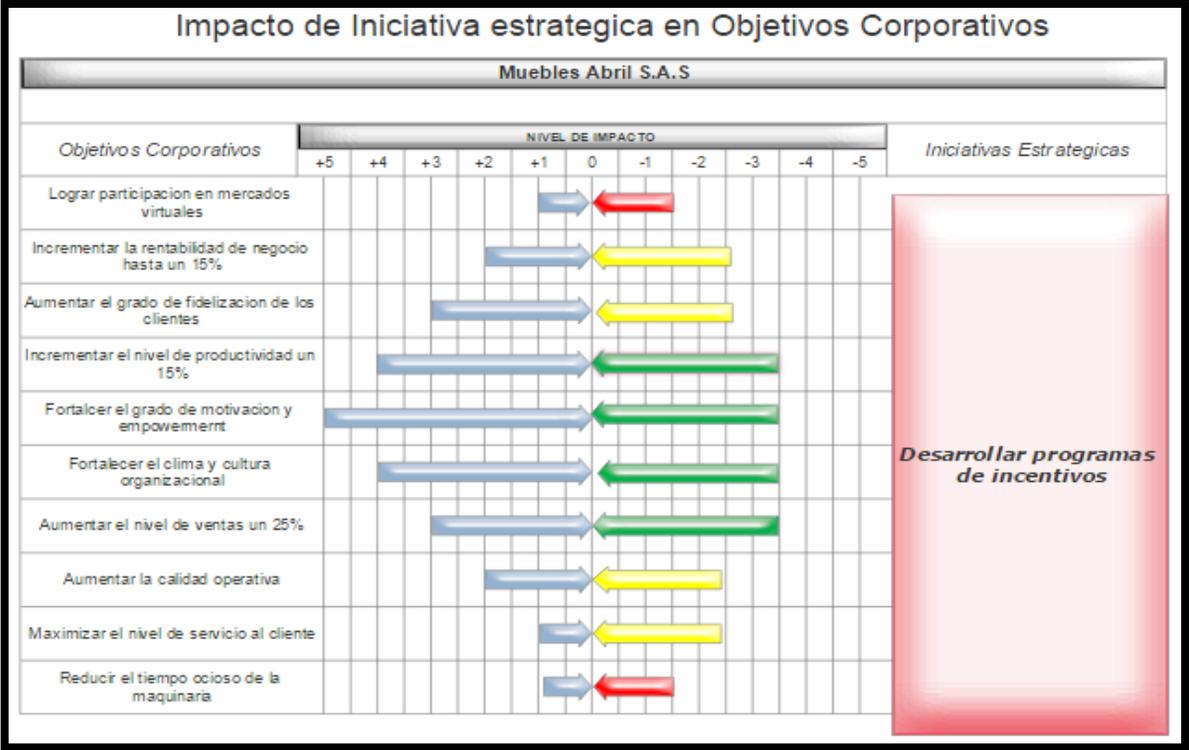
Cuadro17. Priorización de Iniciativas Estratégicas

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas de Muebles Abril S.A.S			Perspectiva
	Inductor	Iniciativas Estratégicas	Nivel de Impacto	
Aumentar el nivel de ventas en un 25 %	Aumentar el poder de negociación	Fortalecer los puntos de ventas cercanos a casas modelos	3	Financiera
Maximizar el retorno de las inversiones (ROI)	Factor diferenciador	Aumentar y mejorar el portafolio de la compañía	2	Financiera
Lograr una reducción de los costos indirectos	Facilidad en las operaciones	Diseñar e implantar manual de funciones en cada puesto de trabajo	3	Financiera
Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 %	Técnicas que impulsan las ventas	Manejar sistemas publicitarios y promociones en los productos	2	Financiera
Maximizar el nivel de servicio al cliente	Atención personalizada	Asesoramiento del cliente durante el proceso de venta.	3	Cliente
Reducir el número de reclamos del PQRS al 10%	Depuración de procesos	Desarrollar programas de cero defectos	3	Cliente
Aumentar el grado de fidelización de clientes	Prevenir posibles reclamos	Ejecutar seguimiento post- venta a cada cliente	2	Cliente
Lograr participación en mercados virtuales	Mayor cobertura	lograr incursionar en plataformas de e-commerce	3	Cliente
Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria	aprovechamiento operacional	Aumento de la capacidad instalada	2	Procesos I.
Incrementar el nivel de productividad un 15 %	Aumentar rendimiento operacional	Incorporar best- practices en cada eslabon de la producción	3	Procesos I.
Fortalecer el nivel de trazabilidad en los procesos	eliminar nivel de especialización	Aumentar la rotacion del personal en cada zona de trabajo	3	Procesos I.
Mejorar procesos de distribución	Distribución por volumen	Manejar sistemas de distribución bajo el modelo crossdocking	3	Procesos I.
Aumentar la calidad operativa	Eliminar re-procesos	Reducir porcentualmente la cantidad de productos inconformes	2	Procesos I.
Fortalecer el clima y la cultura organizacional	Compromiso del trabajador	Desarrollar actividades lúdicas y/o de integración personal	2	Aprendizaje y formación
Aumentar el grado de formación profesional:	Cluster con otras organizaciones	Llevar a cabo alianzas estratégicas con entidades practicas	3	Aprendizaje y formación
Diseñar e implementar sistemas de información	aumentar la comunicación con proveedores	Desarrollar plataformas de cobranzas para proveedores	2	Aprendizaje y formación
Fortalecer el grado de motivación y Empowerment	Programas de incentivos	Involucrar a cada operario en las decisiones de la compañía	★	Aprendizaje y formación

Fuente: Autor, 2016. (Color verde indica una relacion directa entre el objetivo y la iniciativa estrategica)

Herramientas como la anterior permitirá a Muebles Abril priorizar sus iniciativas estratégicas en pro del alcance de los objetivos corporativos, de acuerdo a la anterior afirmación y teniendo como referencia los resultados de la tabla 20 se puede observar que si la organización desarrolla una serie de programas que logren la influencia y motivación de sus empleados permitirá un despliegue exitoso de su modelo de negocio, es decir que el cumplimiento de cada uno de los objetivos dependerán significativamente del rendimiento de la perspectiva de Aprendizaje y formación, siendo lo anterior a la explicación de la ubicación de la estrella dentro del inductor “**desarrollar incentivos**”. A continuación y manera detallada se aprecia el grado de influencia que logra aquella iniciativa con mayor valorización (desarrollar programas de incentivos) frente a cada uno de los objetivos acordados:

Figura 20. Impacto de Iniciativa Estratégica en Objetivos Corporativos



Fuente: Autor, 2015.

El factor diferenciador de una compañía comienza en impartir un clima y cultura organizacional que logre el máximo rendimiento de sus trabajadores, por tal razón Muebles Abril debe desarrollar iniciativas que logren fomentar una serie de principios que induzcan al empleado a desenvolverse de la mejor manera en pro de trabajar por los intereses de la empresa.

2.4 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD

Llevar a cabo toda la metodología del Balanced Scorecard implica en plasmar el conjunto de generalidades establecidas en los capítulos anteriores en una plataforma que permita a las directivas tomar decisiones adecuadas frente a la situación que experimenta la organización. Para ello el presente objetivo logrará incursionar ese conjunto de directrices empresariales (objetivos, estrategias, iniciativas) en un *software de versión libre* que hagan de Muebles Abril tener un mayor control en cada una de sus actividades del diario vivir.

2.4.1 Hoja ingreso de información:

De acuerdo a lo anterior y como *primer* parámetro se debió establecer un medio que garantice a la organización el ingreso periódico de la información a fin de ver su grado de influencia durante su despliegue empresarial, en ese orden de ideas a continuación se observa el diseño que manejará Muebles Abril en pro al manejo de datos.

Figura 21. Hoja ingreso de Información

Ingreso de Datos														
Mapa Estrategico														
Indicadores														
Perspectiva Financiera														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aumentar nivel de ventas 25%	+	Variación ventas (millones)												
Maximizar el retorno de la inversión	+	ROI												
Incrementar la rentabilidad un 15%	+	Margen Neta												
Perspectiva Clientes														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Maximizar el nivel de servicio	+	Tasa de conformidad												
Reducir reclamos del PQRS 10%	+	% Respuesta a clientes												
Aumentar el grado de fidelización	+	Life time value												
Perspectiva Procesos Internos														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Incrementar productividad 15%	+	Productividad												
Mejorar procesos de distribución	+	% Entregas a tiempo												
Aumentar calidad operativa	+	% productos in conformes												
Reducir tiempo ociosos	+	Uds producidas por persona												
Perspectiva RRHH														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aumentar formación personal	+	% gastos de formación												
Fortalecer motivación y empowerr	-	% Rotación personal												
Fortalecer clima organizacional	+	% Ausentismo												

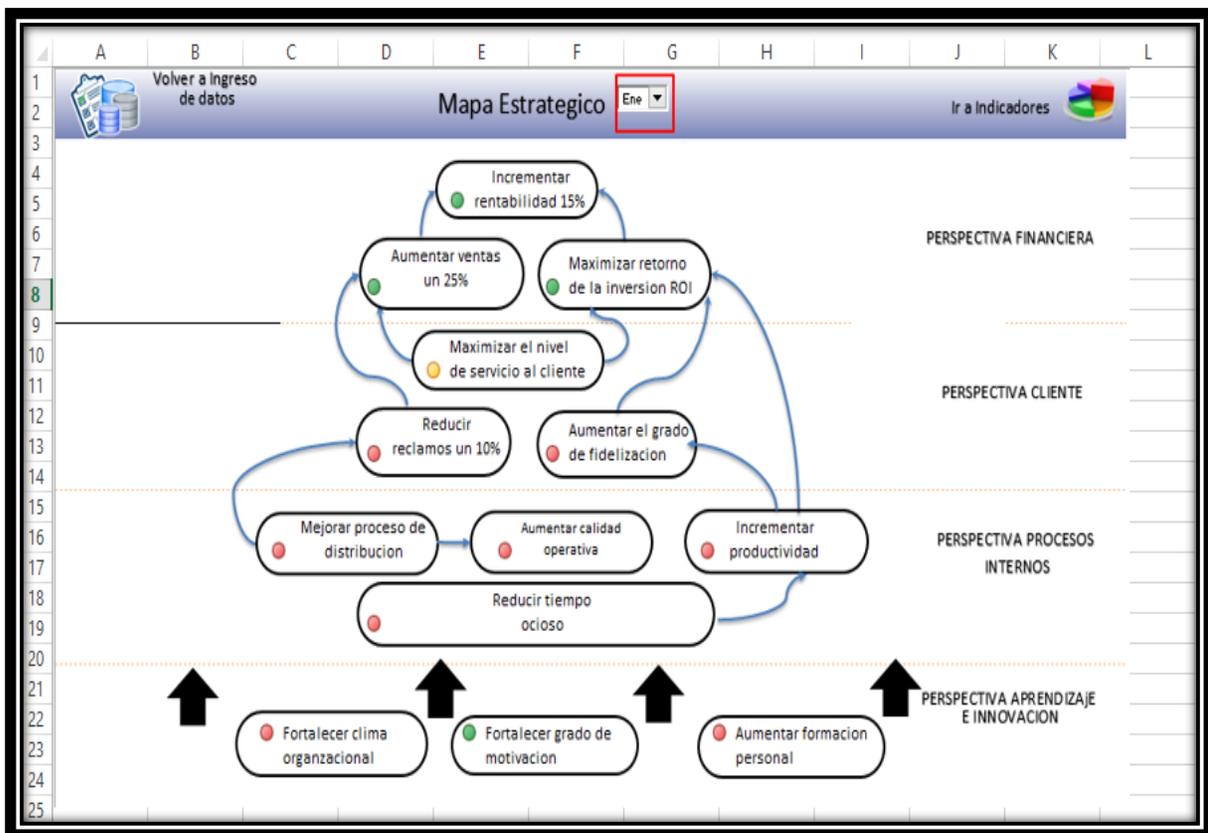
Fuente: Autor 2016, apoyado de Software de Versión libre

Ahora bien los resultados ingresados en el anterior medio deben estar conectados de maneras simultánea al mapa estratégico que permita ver su relación causal al

alcance de los objetivos, además se manejó un control de alerta tipo semáforo que evidenciará el estado parcial de su desempeño.

El anterior mecanismo de alerta se puede apreciar en la siguiente imagen como el botón que se encuentra alrededor de cada objetivo, como se puede observar cada color indica un desempeño diferente: el rojo indicara que el objetivo se ha cumplido menos del 75%, el amarillo indicara que el objetivo se ha cumplido en un intervalo del 76% a 90% y el color verde indica que el mismo ha sido alcanzado más del 90%.

Figura 22. Diseño Mapa Estratégico BSC



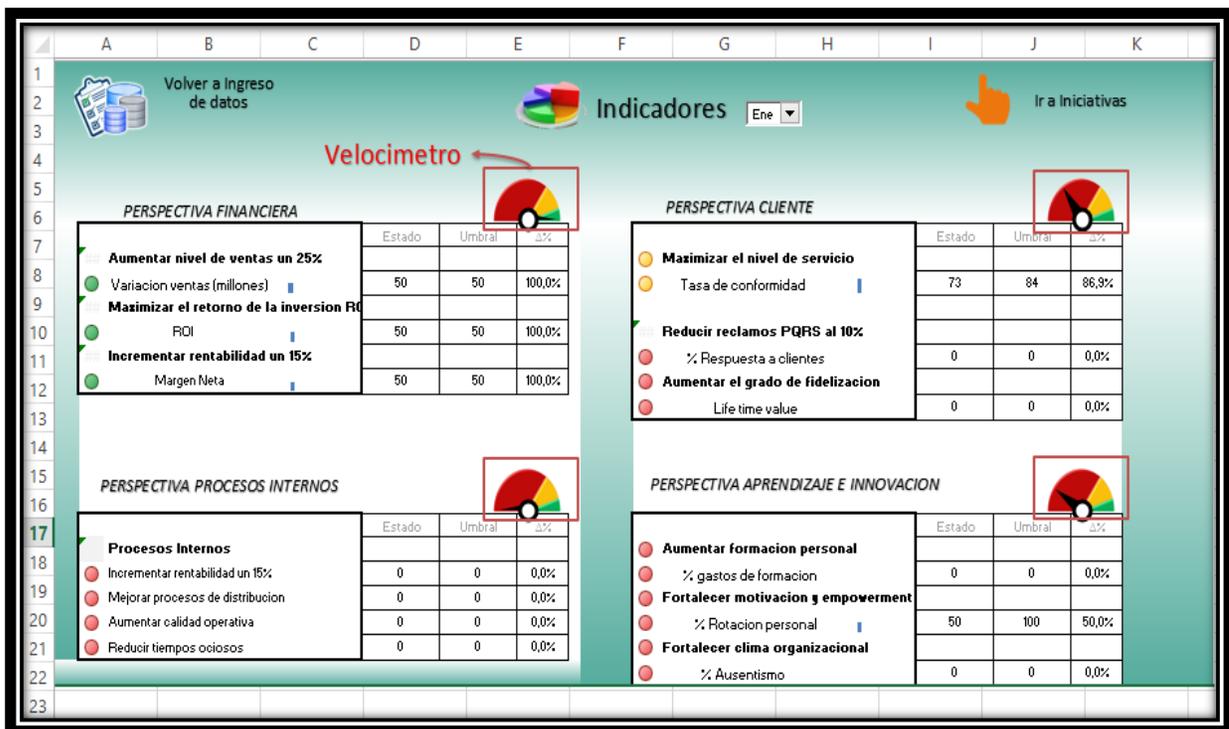
Fuente: Autor 2016, apoyado de Software de Versión libre

Además del mecanismo de alerta el anterior esquema garantiza que la organización conozca el rendimiento de sus objetivos respecto a un intervalo de tiempo determinado, es por ese motivo que se encuentra un filtro (resaltado de color rojo) que permita ver los resultados en cada uno de los mismo dentro de los 12 meses del año.

2.4.1 Hoja control de información

Ahora bien y como se ha establecido en los capítulos anteriores cada objetivo tiene un indicador que es el responsable de medir su grado de cumplimiento, partiendo de lo anterior durante el diseño de la aplicación se utilizó la técnica del velocímetro (señalado por color rojo) que permitiera monitorizar el cumplimiento de la estrategia desarrollada frente a la ejecución de una serie de acciones como se muestra a continuación:

Figura 23. Diseño de la Hoja de Control BSC.



Fuente: Autor 2016, apoyado de Software de Versión libre

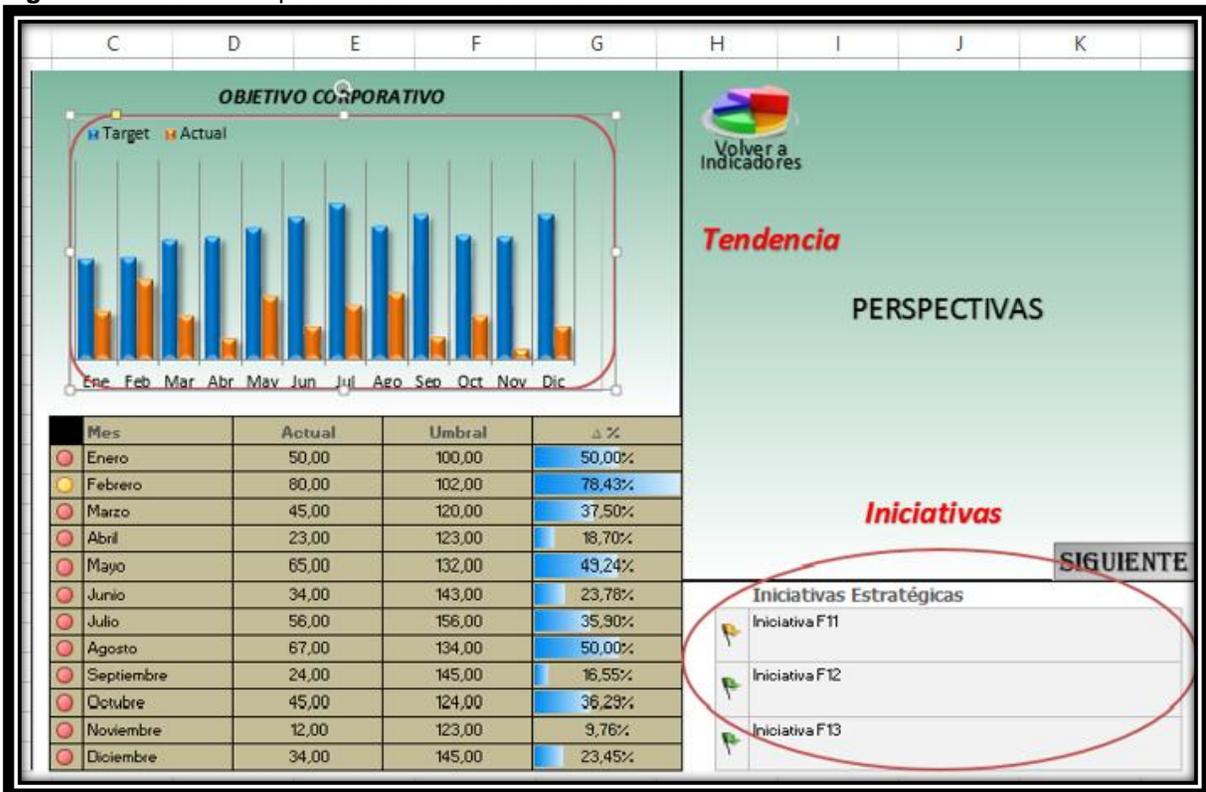
En efecto, incorporar las directrices del sistema de alerta (semáforo) dentro del velocímetro permite que la compañía detecte de forma automática e inmediata las posibles desviaciones de su plan estratégico logrando llevar a cabo planes de contingencia que garanticen el alcance de su visión empresarial.

Llevar a cabo controles como el anterior logrará a Muebles Abril conocer en detalle el cumplimiento parcial de cada uno de los objetivos corporativos establecidos anteriormente, sin embargo este proceso no tiene un final claramente definido ya que a medida que se obtiene información sobre las desviaciones entre los objetivos presupuestados y la realidad de cada indicador se pueden poner en

marcha acciones correctivas que afecten directamente el rendimiento de las fases anteriores.

Dentro del presente modelo se diseñó una plataforma que permitiera conocer en detalle el rendimiento de cada uno de los objetivos corporativos según su horizonte de ejecución, es por esta razón que gráficos como el siguiente mostrara la brecha que existe entre lo que se quiere lograr y lo que realmente se hace. A continuación se puede observar el diseño que hará de Muebles Abril tener un control exhaustivo en cada uno de sus procesos ya sea gerenciales como operativos:

Figura 24. Diseño Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Autor 2016, apoyado de Software de Versión libre

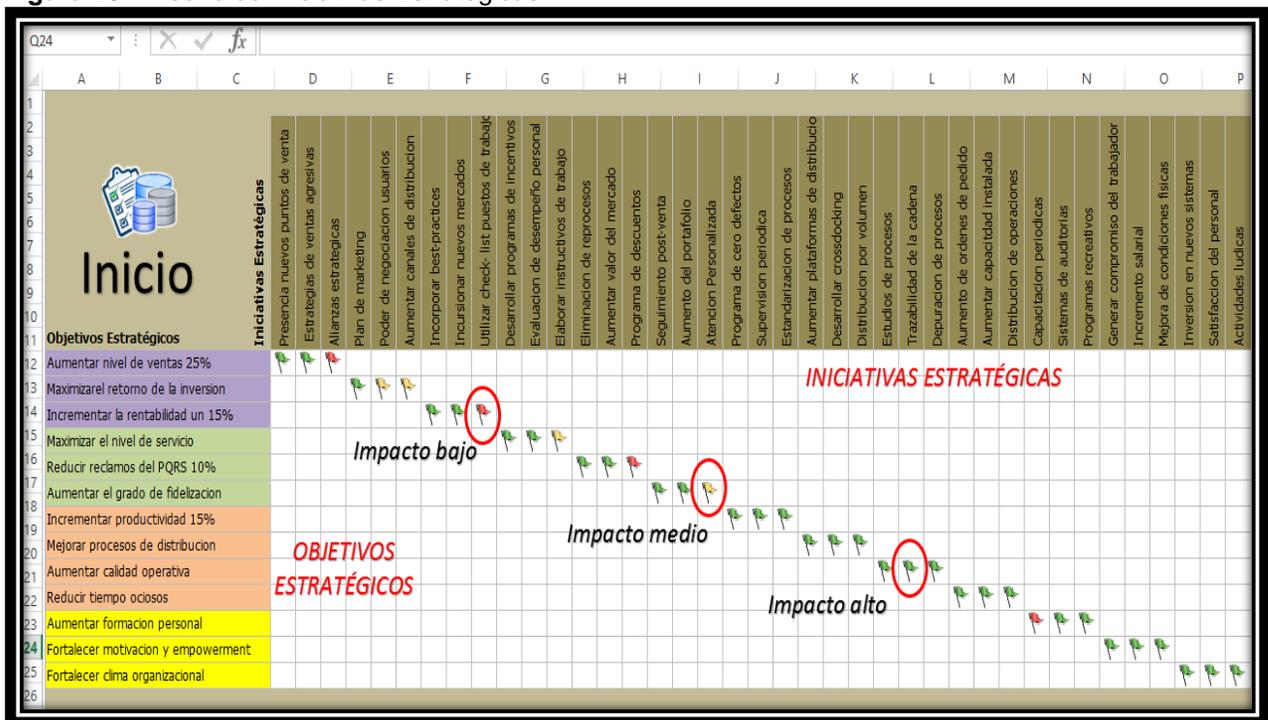
En consecuencia de lo anterior los beneficios que proporciona el Balanced Scorecard no derivan únicamente del conjunto de generalidades que garanticen un mayor entendimiento de su estrategia empresarial. El diseño de estos elementos a través de un software y su posterior evaluación harán de la organización un medio de mejoramiento en la toma de decisiones.

En relación con este último, se puede evidenciar que plasmar los resultados a manera de gráficos determinara a la organización conocer su comportamiento con

el transcurso del tiempo, sin embargo se deben formular una serie de medios que garanticen planes de acción a fin de mejorar su panorama actual, es por ello la importancia de llevar a cabo una serie de atributos como las iniciativas que sean las responsables de impulsar cada una de las estrategias corporativas.

Cada una de las iniciativas que se asignen al conjunto de objetivos estratégicos serán priorizadas a través de la siguiente matriz a fin de conocer el grado de influencia e impacto dentro de su rendimiento empresarial, es por tal razón que a continuación se observa el diseño que maneja la organización para establecer la presente relación:

Figura 25 . Diseño de Iniciativas Estratégicas



Fuente: Autor 2016, apoyado de Software de Versión libre

Las iniciativas serán el punto de partida del modelo empresarial, si un objetivo se quiere cumplir deberá en primer medida generar acciones que garanticen su posible alcance. Ahora bien y como se ha visto anteriormente el objetivo de esta relación es encontrar aquella iniciativa que logre influir en varios objetivos a su vez haciendo que la organización alcance sus metas usando menos recursos.

Finamente cada uno de los panoramas diseñados anteriormente tendrá una conexión causal entre sí. Siendo una herramienta que haga a Muebles Abril tener mayor control y seguimiento de cada uno de sus procesos a fin de lograr su prospectiva de negocio.

3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para Muebles Abril, el desarrollo de un proyecto como el anterior transforma no solo los procesos del negocio en un contexto más globalizado sino que dentro de él se integran una serie de habilidades y conocimientos en miras a su visión, es decir para llevarse a cabo un proceso requiere en un primer plano la planificación de una serie de recursos (humanos, tecnológicos y financieros) que garanticen alinear la estrategia en un conjunto de acciones corporativas.

Sin duda alguna cada técnica, metodología y herramienta representa para la compañía una inversión que con la transición del tiempo se busca obtener grandes beneficios, sin embargo durante su funcionamiento empresarial se encuentran una serie de vestigios administrativos que perjudican directamente el porcentaje de ingreso del cash flow , es por esta razón que el objetivo del presente capítulo es evaluar exhaustivamente dos alternativas que le permitan a Muebles Abril optar por aquella que genere mayores oportunidades de crecimiento a un menor costo.

3.1 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

En términos de inversión el Balanced Scorecard se torna altamente ambiguo, los cambios estratégicos más profundos tienen sus raíces en reformas estructurales del “Know How” los cuales exigen cambios en la forma de hacer las actividades del día a día, sin embargo dichos cambios tendrán influencia alguna dentro del flujo monetario de la compañía, es por tal razón que en principio el análisis costo-beneficio se enfocara en detectar aquellos factores que le genere a Muebles Abril una serie de erogaciones frente a su balance general, para ello hay que hacer hincapié a 3 tipos de costos, de producción , de venta y de administración.

Los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, encontrándose inversiones en las materias primas, insumos, mano de obra, licencias, entre otros, es decir son el conjunto de elementos que se requieren para dar inicio al modelo de negocio. Sin embargo los anteriores requieren de un conjunto de generalidades que impulsen la venta del producto o servicio como son los costos de venta y administración, de acuerdo a lo anterior en el (Anexo D) se puede observar el plan de costeo que ha ejecutado Muebles Abril desde su apertura comercial:

Ahora bien Muebles Abril desde su apertura como un taller de carpintería ha logrado un posicionamiento estratégico generando un aumento en sus ventas, no obstante y como se ha visto durante el desarrollo del presente trabajo las

directivas debido a su bajo direccionamiento han incurrido en una serie de costos logrando contrarrestar el poder de sus ingresos siendo esto la explicación a la reducción de su cash flow en el último año como se observa en el siguiente flujo de caja:

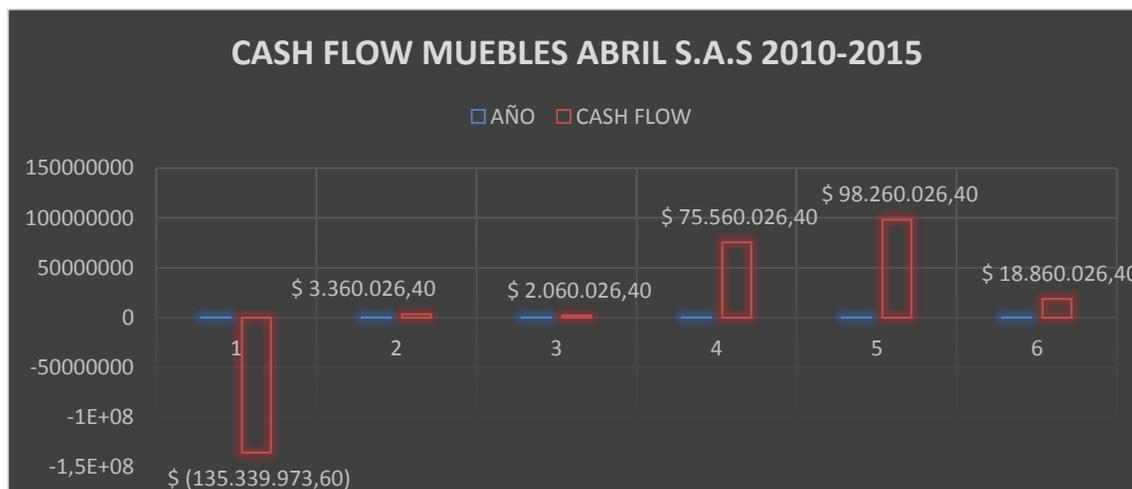
Tabla 4. Flujo de Caja Muebles Abril 2010-2015.

VENTAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESO	310.000.000	400.000.000	400.000.000	476.000.000	500.000.000	420.000.000
COSTO FIJO	\$ 149.954.573,60	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60
COSTO VARIABLE	\$ 286.985.400,00	\$ 289.485.400,00	\$ 291.985.400,00	\$ 294.485.400,00	\$ 296.985.400,00	\$ 296.985.400,00
PRODUCTO INCONFORME	\$ 8.400.000,00	\$ 7.200.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.200.000,00
CASH FLOW	-\$ 135.339.973,60	\$ 3.360.026,40	\$ 2.060.026,40	\$ 75.560.026,40	\$ 98.260.026,40	\$ 18.860.026,40

Fuente: Información obtenida de balance general de Muebles Abril S.A.S 2015.

En efecto, Muebles Abril es un modelo empresarial que desde sus inicios ha generado un aumento de su cash-flow sin importar de los costos que se presenten, no obstante la baja planificación y la forma tan empírica en su toma de decisiones han afectado de una u otra manera el nivel de ingresos, como se puede observar la organización en el último año ha registrado una deflación en sus ventas generando reducir el flujo neto alrededor de un 75% en comparación al año anterior, en ese orden de ideas a continuación se puede ver la rentabilidad fluctuante que ha generado la compañía debido a su baja planeación estratégica:

Figura 26. Resultado Flujo de Caja Muebles Abril 2010-2015



Fuente: Información obtenida de balance general de Muebles Abril S.A.S 2015.

Como se observa anteriormente el rendimiento de la organización hasta el año 5 (2014) era ascendente, sin embargo de allí en adelante dicho beneficio se ha visto afectado por la presencia de vestigios administrativos, es por este motivo que durante este periodo se da inicio al presente trabajo de investigación a fin de lograr una re-estructuración que logre mejorar su estabilidad financiera- operativa.

Para mostrar el beneficio que logrará la compañía con el diseño del Balanced Scorecard y su conjunto de generalidades se debe evaluar las dos alternativas a fin de analizar factores como Vpn, Tir y B/C.

Alternativa 1: ModeloAntiguo: Para comparar las dos alternativas bajo un mismo contexto se debió en un primer plano generar una serie de escenarios prospectivos(proyecciones a 5 años) a fin de evidenciar su tendencia empresarial, para este modelo y teniendo como soporte los ingresos registrados entre los años 2010 al 2015 se aplicó la técnica de pronósticos “mínimos cuadrados” que debido a su grado de **correlación** permitiera a las directivas tener mayor certeza del nivel de ventas en periodos futuros como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 27. Pronóstico de Ventas Muebles Abril 2016-2020



Fuente: Autor, técnica de pronostico mininos cuadrados, 2016.

Luego de tener un grado de certeza sobre el número de ventas que se generará con el transcurso del tiempo y teniendo en cuenta la variación de costos se debe diseñar un nuevo flujo de caja que permita conocer el rendimiento del cash-flow si se mantiene el antiguo modelo gerencial.

Sin embargo, así mismo como el nivel de ventas aumenta con el pasar del tiempo los costos variables por su bajo direccionamiento tomara la misma tendencia. El aumento de salarios a trabajadores, la cantidad de desperdicios que se presentan y el bajo nivel de capacitación de sus trabajadores afectara de una u otra manera el siguiente flujo de caja para Muebles Abril:

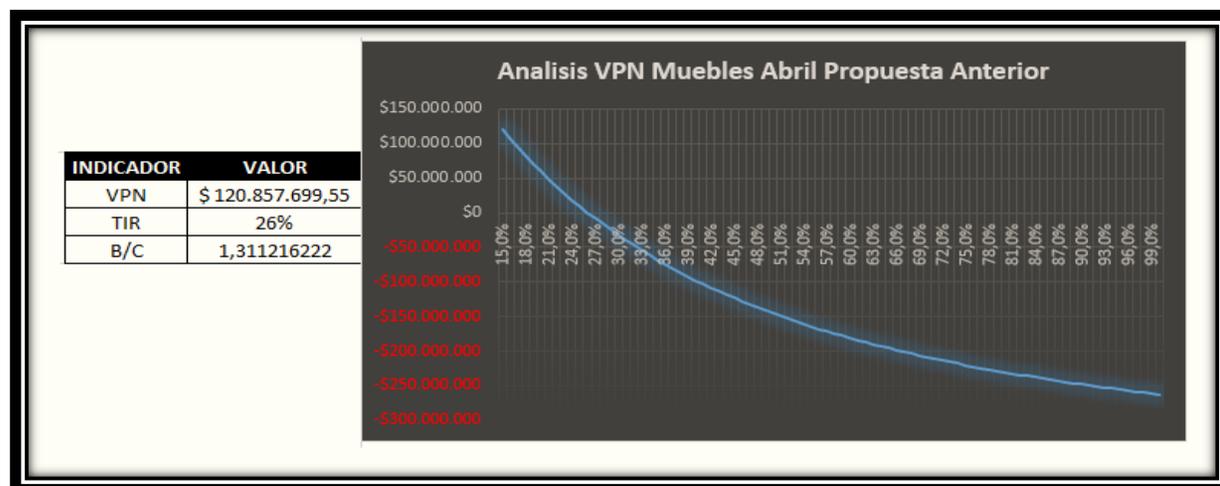
Tabla 5. Flujo de Caja Muebles Abril 2016-2020 Modelo Antiguo

VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESO	\$ 510.266.666,67	\$ 536.723.809,52	\$ 563.180.952,38	\$ 589.638.095,24	\$ 616.095.238,10
COSTO FIJO	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60	\$ 99.954.573,60
COSTO VARIABLE	\$ 296.985.400,00	\$ 299.485.400,00	\$ 301.985.400,00	\$ 304.485.400,00	\$ 306.985.400,00
PRODUCTO INC.	\$ 3.600.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.300.000,00
CASH FLOW	\$ 109.726.693,07	\$ 134.283.835,92	\$ 158.240.978,78	\$ 183.398.121,64	\$ 207.855.264,50

Fuente: Autor, 2016.

Según las directivas de Muebles Abril han determinado que los costos variables que incurre la organización tienen el mismo dinamismo que el mercado, llegando a establecer una variación promedio de \$2.500.000 en comparación al año anterior, no obstante en la siguiente grafica se muestra la ruta de desempeño de una compañía que a pesar de sus diversos costos ha desarrollado un estilo gerencial dinámico y comprometedor generando de si numerosas retribuciones económicas.

Figura 28. Análisis Costo- Beneficio Propuesta Antigua



Fuente: Autor, 2016.

Como se observó anteriormente el VPN para el antiguo modelo es positivo, es decir que a primera vista es recomendable seguir con el modelo anterior, sin embargo para una sociedad donde por cada un peso que se invierta se obtiene de ganancia 1,311 pesos no es una alternativa factible si se tiene en cuenta que

dicho ingreso será distribuido dentro de cinco accionistas. Es por esta razón que se buscara una alternativa que genere mayores oportunidades de negocio en relación a cada peso invertido.

Alternativa 2: Nueva Propuesta: Invertir en maderas del futuro (MDF) logrará a la compañía ofrecer productos diferenciadores y al mismo tiempo reducir la comprade insumos debido a que este tipo de madera presenta mejores acabados, es así que propuestas como la anterior permitirá a Muebles Abril generar mayores ventas a un costo de producción menor, es por tal razón que si se compara el costo variable de esta propuesta con la anterior existe una diferencia considerable.

No obstante los costos fijos en la nueva propuesta aumentaran debido a la inversión en programas de capacitación y mejoramiento de la infraestructura, sin embargo para la compañía es más rentable tener control en aquellos factores que van ligados directamente al producto que se ofrece, como su mano de obra, materias primas, entre otros que en aquellos que no tienen reversión alguna. En este orden de ideas los anteriores factores permitirá un despliegue eficiente de la estrategia de negocio, por tal razón a continuación se logra apreciar el flujo de caja de la nueva propuesta:

Tabla 6.Flujo de Caja Muebles Abril 2016-2020 Nueva Propuesta

VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESO	\$ 525.000.000,00	\$ 656.250.000,00	\$ 820.312.500,00	\$ 1.025.390.625,00	\$ 1.281.738.281,25
COSTO FIJO	\$ 243.444.629,60	\$ 193.444.629,60	\$ 193.444.629,60	\$ 193.444.629,60	\$ 193.444.629,60
COSTO VARIABLE	\$ 273.892.716,00	\$ 276.392.716,00	\$ 278.892.716,00	\$ 281.392.716,00	\$ 283.892.716,00
PRODUCTO INC.	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
CASH FLOW	\$ 6.462.654,40	\$ 185.212.654,40	\$ 346.775.154,40	\$ 549.353.279,40	\$ 803.200.935,65

Fuente: Autor, 2016.

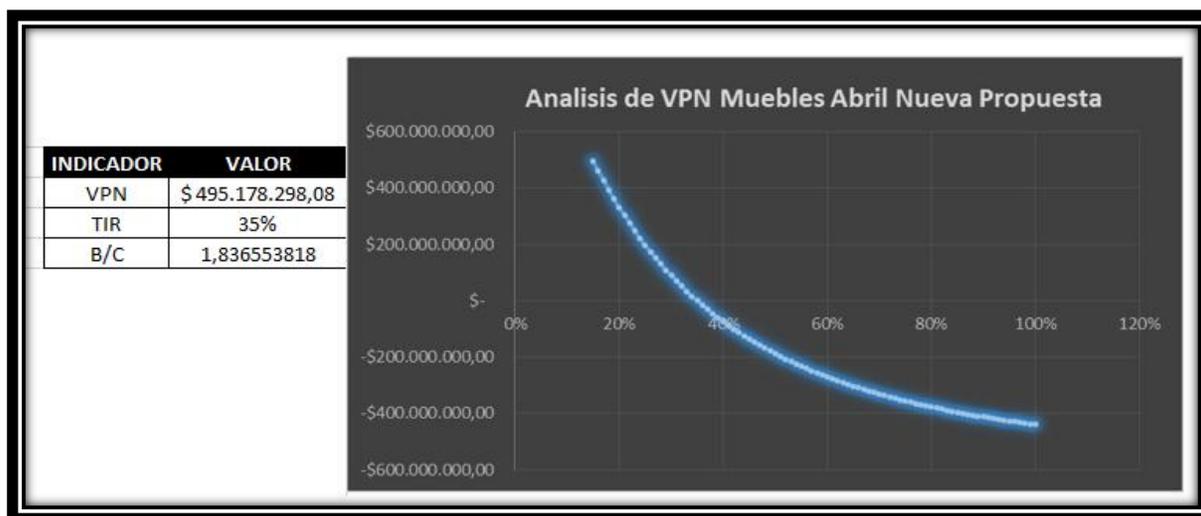
Ahora bien y si se fija detalladamente el valor del ingreso para los años 2019 y 2020 son valores que en un primer plano pueden ser orbitales en el hoy, sin embargo y debido a la pérdida del poder adquisitivo que está sufriendo el dinero para ese entonces esas cifras solo representaran un medio que logre contrarrestar los costos que se generan.

Una alternativa que genere mayores ingresos no garantiza el grado de factibilidad de un proyecto, esto debe a gran parte a la explicacion anterior, si el dinero con el tiempo pierde su poder adquisitivo el mismo efecto tendria la demanda,con el tiempo se van encontrando nuevos productos o actividades que sustituyan el sector maderero obligando a las compañías a enfocarse en los costos a fin de

evitar deficit economico, en este orden de ideas la nueva propuesta a pesar de generar mayores ingresos al mismo tiempo reduce los costos de operación facilitando a la compañía ante cualquier baja en su demanda pueda responder a las nuevas exigencias del mercado.

El bajo indice de los costos en la nueva propuesta hacen de ella mejores oportunidades de aumentar su valor comercial, en efecto a continuación se puede ver que la nueva propuesta genera una tasa de retorno y un valor presente mayor que el modelo anterior haciendo de este mayor factibilidad durante su ejecución:

Figura 29. Análisis Costo-beneficio Nueva Propuesta.



Fuente: Autor, 2016.

Para el nuevo modelo la organización esta generado el doble de su inversión, por cada peso que se invierte se está logrando alrededor de 1,90 pesos de ganancia, es decir es una propuesta que le garantiza a las directivas de la organización mayores probabilidades gerenciales frente a un mercado que con el transcurso del tiempo ha reducido considerablemente el porcentaje de la demanda.

3.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Durante el siglo XXI se han presentado una serie de cambios que han afectado de una u otra manera el direccionamiento de cualquier microempresa colombiana; el alza del dólar, el desarrollo uniforme de la sociedad hasta el calentamiento global han sido partícipes de un modelo de negocio sensible a las diferentes variaciones del entorno.

La dirección y trazabilidad de estas variaciones dependerán significativamente del estado socio-económico de cada país. Muebles Abril como pyme colombiana ha limitado su crecimiento a un conjunto de atributos administrativos resultado de una economía nacional poco globalizada. Un gobierno que no genera planes de subsidio ni controles arancelarios a empresas extranjeras incide directamente en la capacidad de consumo y de demanda de cada microempresa del sector maderero.

En efecto, el modelo gerencial (Alternativa 1) que lleva a cabo las directivas de Muebles Abril desde sus inicios se ha visto deteriorado en gran magnitud por los diferentes tratados que ha logrado el gobierno con diferentes economías mundiales. La incorporación de nuevas empresas, el aumento de productos sustitutos y la reducción de sus precios han hecho de ella buscar nuevas oportunidades de negocio. Un sector que regula gran cantidad de oferentes y poca demanda es un entorno que frecuentemente estará perturbando la gestión empresarial de cualquier organización.

Un modelo (Alternativa 2) que promueva la incursión en mercados emergentes, exportación de productos y nuevas alianzas estratégicas hará de Muebles Abril mayores oportunidades de crecimiento, sin embargo el éxito corporativo se verá ligado a toda una sincronización de factores que establezcan el Know how de la organización: el nivel social, político, económico y cultural determinarán la forma de direccionar sus operaciones en aras a satisfacer las necesidades de los usuarios, no es lo mismo las costumbres y gustos de una población a otra en referente a su ubicación geográfica.

La madera del futuro (MDF) como material esencial en la re-estructuración de Muebles Abril será un factor que su nivel de operatividad dependa significativamente de una serie de patrones económicos, el aumento del dólar en el último año hace que las directivas pierdan interés por su adquisición, el nuevo

modelo será sensible a la conducta que registre el dólar entre mayor sea su inflación las directivas aumentaran sus costos operacionales.

Finalmente ambas alternativas serán sensibles a la presencia de una serie de elementos que afecten su grado de ejecución, la primera obligada a buscar nuevos canales de comercialización por su alto nivel de competitividad y la segunda afectada por patrones económicos de industrias emergentes son resultado de la crisis mundial que enfrenta la población del siglo actual.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard es una técnica que requiere participación conjunta de cada uno de los niveles estratégicos de Muebles Abril, la necesidad de tener un seguimiento y/o control absoluto en cada uno de las operaciones del diario vivir requiere como primera medida generar un compromiso del factor madre de su estructura como es su talento humano. La necesidad de que el control de gestión se dirija hacia un enfoque proactivo aumenta a medida que la empresa lleve a cabo todo un conjunto de sistemas de información que logren la ejecución práctica de la estrategia de negocio. A cabo de lo anterior las directivas generarán soportes informáticos que mejoran la calidad de sus decisiones orientadas al alcance de su visión organizacional.

Una herramienta que le permita a las directivas de Muebles Abril enfocarse en distintos escenarios prospectivos, le será de gran ayuda para responder interrogantes como su ubicación o destino actual a fin de dirigir el conjunto de esfuerzos tanto individuales como colectivos al despliegue exitoso de su estrategia gerencial. En referencia a lo anterior y a fin de generar un correcto desarrollo de la herramienta la compañía deberá alinear una serie de atributos corporativos al cumplimiento de los diversos objetivos estratégicos que le garanticen un mayor posicionamiento empresarial.

El cuadro de mando integral al ser un modelo dinámico requiere una comunicación directa de cada uno de los departamentos de la compañía a fin de lograr una mayor sincronización de su planeación estratégica. Generar que cada persona, proceso y sistema dirijan sus múltiples funciones al alcance de la visión será el resultado de un modelo que predomine el bien común sobre el bien personal. Caso particular se evidenció dentro de Muebles Abril, al poseer una estructura claramente definida y reducida tendrá mayores posibilidades de responder a las nuevas exigencias que el mismo entorno genere, una compañía que contenga

gran cantidad de niveles jerárquicos estará expuesta a que cualquier decisión que tome sus directivas se distorsionen con la transición de la misma por los diversos enfoques estratégicos.

Muebles Abril durante su desarrollo estratégico evidenció que el logro de su éxito empresarial parte de un enfoque del trabajador, la perspectiva de aprendizaje y formación es la responsable que la compañía genere como resultado un cliente satisfecho, unos procesos eficientes y una rentabilidad sublime. Llevar a cabo nuevos programas de capacitación y motivación en aras a mejorar el rendimiento de este harán de la compañía un desarrollo exitoso del Balanced Scorecard.

Un sector como el maderero que solamente aporta un 5% al PIB colombiano necesita de una re-estructuración de un entorno donde la cantidad de oferentes es cada vez mayor que demanda del mercado. Nuevos programas y subsidios por parte del gobierno que mejoren la estabilidad empresarial de las pymes colombianas es una de las estrategias que harán de la economía nacional mayores posibilidades de posicionarse ante un mundo globalizado.

Finalmente y en ese orden de ideas el desarrollo éxito de una herramienta de esta magnitud no deriva únicamente de la gestión interna que lleva a cabo las organizaciones; una mano de obra calificada, calidad operativa hasta el aumento del servicio al cliente no serán los únicos factores que garantizarán a Muebles Abril el alcance de su estrategia de negocio. Fomentar el compacto de la triada (gobierno- empresa- entidades educativas) generará a Muebles Abril crear nuevas plataformas que permita articular sus funciones básicas en pro de una mejora continua.

RECOMENDACIONES

Sin duda alguna la correcta aplicación del Balanced Scorecard se debe a gran parte a un conjunto de recursos que garanticen su plan de acción, recursos como los financieros y tecnológicos serán los responsables del suministro de instrumentos-técnicos que hagan de la compañía tener un mayor control en cada una de sus procesos, sin embargo el pilar fundamental se encuentra dentro del factor humano.

El compromiso de los distintos niveles corporativos (estratégico, táctico y operativo) hará del Balanced Scorecard una herramienta donde se plasmen todos los resultados empresariales, siendo esta una técnica que impulsa la participación de cada uno de los actores del modelo de negocio, es por ello que la *primera recomendación* a fin de lograr el correcto funcionamiento es seleccionar un **líder** que tenga la capacidad de influir en las decisiones de cada uno de los trabajadores, lograr que cada operario de Muebles Abril se sienta identificado con los objetivos corporativos garantizará el alcance de la estrategia empresarial.

En ese orden de ideas el factor humano es la piedra angular del Balanced Scorecard, si no hay personas que garanticen el seguimiento periódico de los procesos no existirán datos que logre el flujo de la herramienta. Partiendo de lo anterior y como *segunda recomendación* la información serán las directrices que determinen el rendimiento de la organización, en consecuencia a lo anterior se debe manejar un conjunto de **software** que logren el monitoreo de la misma. Software como: Procos, Hyperion, SAP, entre otros serán los responsables de la modelación del Balanced Scorecard a fin de conocer variaciones de su plan estratégico. Ahora bien partiendo de los dos anteriores contextos (personas-sistemas) se manifiestan todo un conjunto de *recomendaciones* secundarias que hagan de la compañía mejorar el desarrollo de la herramienta como se observa a continuación:

- ❖ Fomentar la participación e intervención de cada uno de los trabajadores de Muebles Abril S.A.S en las decisiones del modelo de negocio
- ❖ Generar plataformas que permitan la comunicación directa entre empresa-cliente a fin de conocer, evaluar y corregir las distintas quejas, reclamos y sugerencias que hagan de Muebles Abril un contexto de mejora.
- ❖ Incentivar al personal sobre la importancia de llevar a cabo de manera adecuada cada una de las responsabilidades hacia el alcance de la visión de Muebles Abril.
- ❖ Incursionar manuales de best- practices en cada puesto de trabajo lograrán aumentar el rendimiento de cada trabajador reduciendo al mismo tiempo los sobrecostos por inconformidad
- ❖ Llevar a cabo planes y/o estudios de mercadeo que permitan a Muebles Abril tener certeza alguna sobre las nuevas tendencias, costumbres y necesidades de un cliente dinámico
- ❖ Desarrollar capacitaciones constantes a cada uno de los actores de Muebles Abril sobre el manejo adecuado de los distintos sistemas de información mejorando el grado de calidad de sus procesos.
- ❖ Generar un modelo empresarial que permita la respectiva automatización y registro de la información dentro del aplicativo del Balanced Scorecard a fin de conocer su situación actual.

Finalmente son estas algunas de las recomendaciones básicas que permitirán a Muebles Abril llevar a cabo un correcto funcionamiento empresarial, generar la conexión entre personas y sistemas de información harán de ella un ente competitivo en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, A., & ESCOBEDO, P. (2012). *Relatos de vida, una forma de aprendizaje y empoderamiento personal*. Quaderns digitals.
- ALABARTA, E., & MARTINEZ, R. (2011). *Como Gestionar una Pyme mediante el Cuadro de Mando*. España: Editorial ESIC.
- ALARCON, J. A. (s.f.). *Reingenieria de Procesos*. Madrid , España: Fundacion Confemetal.
- ALTAIR, G. (2012). El Cuadro de Mando Integral. *Eco Colecciones , Economia 3*, 88.
- AMAT, O. (2008). *Analisis Economico- Finaciero*. Barcelona: Gestion 2000.
- AMAYA, J. (2005). *Gerencia, Planeacion & Estrategia*. Bogota: Universidad Santo Tomas .
- Ambiente, D. T. (2004). *Unidad de Asistencia Técnica Ambiental*. Bogota DC: Produccion Editorial.
- ANTONIO, D. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. Revistas de antiguos alumnos .
- ARMIJO, M. (2009). *Manual de Planificacion Estrategica e Indicadores de Desempeño en el Sector Publico*. CEPAL- ILPES.
- ARVESON, P. (1998). *The Deming Cicle*. THE BALANCED SCORECARD INSTITUTE.
- BARAYBAR, F. (2010). *EL Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: ESIC Editoriales.
- BARRUIETA, B. (2011). *Los Activos Intangibles y sus Retos*. Netbiblo.
- BOURNE, M., & BOURNE, P. (2004). *El Cuadro de Mando Integral en una Semana*. España: Ediciones Gestion 2000.
- CEBRIAN, M., & CERVIÑO, E. (2004). *Un Analisis en la Flexibilidad del Cuadro de Mando Integral en su adaptacion a la Naturaleza de las Organizaciones*. Revista iberoamericana de contabilidad de gestion.
- CERVIÑO, E., & CEBRIAN, M. (2004). *Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones*. Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión.
- CHACON, L. A. (2012). *Plan de Metas- Intensivos*. San Jose, Costa Rica.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administracion en los Nuevos Tiempos*. Mc Graw Hill.

- Costa, C. D. (2003). *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*.
- DANADITH, T. (2008). *El Liderazgo Genuino*. Editorial LULU.
- DAVILA, A. (1999). *EL Cuadro de Mando Integral*. Revista de antiguos alumnos.
- de Muniain, A. Y. (2005). *El cuadro de mando integral (balance scorecard) en la Administración Local*. Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo. (Decreto 1791 de 1996). *Aprovechamiento Forestal*.
- Directorio de Fabricas Lideres en el mercado maderero*. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://directoriodefabricas.com/espana/fabricante-pedro-alcaraz.html>
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York:Harper & Brothers.
- FAJARDO, C. E. (2004). *Gestión y creación de conocimiento*. Revista deficiencias administrativas y sociales. Pg 19.
- FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, pp 34.
- FERNANDEZ, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- FRANCES, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Mexico DF: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- FRED, D. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Pearson Educacion.
- GUZMAN, C. A. (2003). *Modelos de Indicadores para la Gestion Publica: El Cuadro de Mando Integral*. Auditoria publica: Revista de los organos autonomos de control externo.
- HATRE, A. (2004). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando Integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Innovacion, C. C. (2009). Plan Estrategico e Implantacion del Cuadro de Mando Integral. *Guia de Resultados y Mejores Practicas*, 12-14.
- JARAMILLO, W. (1992). *Indicadores de Gestion*. España: Editorial Universidad de Antioquia.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2001). *El Cuadro de Mando Integral*. BARCELONA : GESTION 2000.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2007). *Mapas Estrategicos: Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Madrid, España: Ediciones Gestion 2000.
- MARTINEZ, D., & MILLA, A. (2005). *La Elaboracion del Plan Estrategico y su Implantacion a traves del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

- Mexicana, S. d. (2012). Beneficios para la Empresa y sus Administradores. *Revista S.E.*
- MUÑIZ, L. (2005). *Aplicacion Practica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- NIVEN, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestion 2000.
- PASCOE, J., & SEVILLA, M. (2009). *De la Administración por Objetivos a la Gerencia Enfocada en Resultados*. Pichincha ,Ecuador.
- PORTER, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creacion y Sostenibilidad de un rendimiento superior*. España.
- PRIETO MURILLO, B. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral: Teoria y Practica*.
- QUERALES, G. (2014). *Introduccion a la Administracion*. Caracas, Venezuela.
- REYES, A. (2004). *Adiministracion Moderna*. Mexico: Noriega Editorial.
- ROY, J., & WETTER, M. (1999). *Implantando y Gestionando: El Cuadro de Mando Integral (Perfomance Drivers)*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- SALGUEIRO, A. (2001). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- SALLENAVE, J. P. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogota, Colombia: Editorial Norma 2002.
- SCHAFFER-POESCHEL, V. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones 2000.
- SOTO, F. (2007). *Carrera profesional: Claves, competencias y vitaminas*. Editorial Diaz de Santos.
- SPENDOLINI, M. (2005). *Benchmarking*. Bogota, Colombia: Editorial Norma.
- TERRY, W. (1996). *Manual del Empowerment*. Reino Unido: Editorial Gestion 2000.
- URIEL RUIZ, R., GUZMAN, J., & LLUIZ DE LA ROSA, J. (2008). *Direccion Empresarial Asistida*. Madrid, España: Editorial Vision Net.
- VOGEL, M. (2004). *Gerenciar solo con Indicadores Financieros es un Suicidio*.
- VON NEUMANN, J., & MORGENSTERN, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*.Price Princeton Univestity: 2 edicion.

ANEXOS

Anexo A. Adjunto Fotográfico de Muebles Abril S.A.S: Las siguientes fotografías muestran el proceso que ejecuta la organización desde la recepción y tratamiento de la materia prima hasta generar el producto terminado.



Anexo B. Caracterización Fortalezas de Muebles Abril S.A.S: El siguiente cuadro se muestra detalladamente la caracterización de fortalezas como base en la construcción de la matriz DOFA.

CARACTERIZACIÓN DE FORTALEZAS	
FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN
Calidad de la materia prima	El tipo de madera que usa Muebles Abril dentro de su modelo de negocio posee una serie de características diferenciadoras (contextura y solidez) que permite aumentar el ciclo de vida del producto
Aportes de los accionistas	El aporte periódico de cada uno de los accionistas de Muebles Abril genera fondos que mejoren la firma en aspectos como sostenibilidad y rentabilidad financiera
Mejora continua del portafolio	La capacidad de satisfacer a un cliente dinámico ha generado de la compañía a desarrollar nuevos productos ergonómicos que superen las exigencias del mercado.
Atención personalizada	Ofrecer un asesoramiento al cliente desde que ingresa a las instalaciones hasta que se despacha la mercancía ha aumentado el nivel de compromiso y lealtad en la marca.
Capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado	Ejecutar actividades de marketing logra conocer las nuevas necesidades, costumbres y gustos permitiendo a la compañía anticiparse a las exigencias del mercado
Comunicación directa entre departamentos	Una microempresa como Muebles Abril donde su estructura es sencilla y definida permite una comunicación directa y clara de cada uno de los departamentos
Precios competitivos	La guerra de precios del mercado maderero ha hecho de esta aumentar su relación precio- calidad logrando una reorientación de su modelo empresarial
Productos de calidad con gran aceptación del mercado	Antes de lanzar un producto al mercado Muebles Abril estudia a través de encuestas las características de un producto competitivo logrando construir modelos pilotos con gran aceptación del mercado
compromiso del talento humano	Aumentar las condiciones salariales y laborales a los trabajadores ha generado de cada uno de ellos un mayor compromiso y responsabilidad por sus funciones.
Sincronización de la cadena de suministro	Establecer una comunicación directa y periódica entre proveedores y clientes ha hecho de Muebles Abril desarrollar productos en cantidad y calidad exacta.
Reutilización de la materia prima	Cada proceso de corte de madera la compañía ha desarrollado un sistema de extracción de desperdicios como el aserrín que permita diseñar productos a un bajo costo
Baja rotación del personal	Motivar al operario con actividades lúdicas y/o recreativas reduce el desinterés del trabajador por sus responsabilidades
Proveedores nacionales	Evitar los costos por impuestos y envíos de pedidos han sido una de las estrategias competitivas de Muebles Abril al aumentar su vínculo con proveedores nacionales.
Bajo costo de mano de obra	La actividad maderera como proceso rustico no necesidad en primera medida una mano de obra calificada, es por ello que Muebles Abril consigue persona idónea a bajo costo.

Anexo C. Caracterización Debilidades de Muebles Abril S.A.S: El siguiente cuadro se muestra detalladamente la caracterización de debilidades como base en la construcción de la matriz DOFA.

CARACTERIZACION DE DEBILIDADES	
DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN
<i>Nivel del servicio deficiente</i>	La baja capacidad de respuesta y la forma tan emblemática de dirigirse al usuario ha provocado el retiro de sus clientes
<i>Bajo nivel de estudio de mercados</i>	Para llevar a cabo estudios de marketing se debe tener recursos financieros, humanos y tecnológicos siendo estos elementos ausentes dentro de la planeación estratégica de Muebles Abril
<i>Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño</i>	Debido al conocimiento ambiguo de las directivas de Muebles Abril no poseen certeza sobre sistemas de información o técnicas que permitan la evaluación de desempeño de su personal
<i>Bajo nivel de formación de su capital humano</i>	Siendo la actividad maderera una actividad rustica y empírica para las directivas no es necesario un personal calificado
<i>Producto y/o servicio con poca características diferenciadoras</i>	Aumentar la variedad del portafolio no significa que todos los productos sean diferenciadores, caso particular le ocurre a Muebles Abril tienen gran cantidad de productos con un grado de calidad bajo.
<i>Ausencia publicitaria</i>	Las directivas desde sus inicios empresariales no han invertido en programas publicitarios por falta de recursos financieros.
<i>Bajo poder de negociación con los clientes</i>	La mayoría de los operarios de Muebles Abril no tienen la capacidad de influir en las decisiones de los usuarios que logren impulsar la venta de sus productos.
<i>Falta de estímulo al recurso humano</i>	Motivar al trabajador salarialmente será un factor de éxito en el corto plazo provocando desinterés en sus funciones.
<i>Descentralización de la autoridad (unidad de mando)</i>	Una empresa donde sus directivas no se involucren directamente en las operaciones provoca en sus operarios una confusión de autoridad frente a sus funciones básicas.
<i>Falta de puntualidad en la entrega de productos</i>	Manejar un sistema de distribución por volumen provoca retrasos en los tiempos de entrega generando gran inconformidad en los usuarios.

Anexo D. Caracterización Oportunidades de Muebles Abril S.A.S: El siguiente cuadro se muestra detalladamente la caracterización de las oportunidades como base en la construcción de la matriz DOFA.

CARACTERIZACION DE OPORTUNIDADES	
OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN
<i>Alianzas estratégicas</i>	El surgimiento constante de instituciones prácticas o demás microempresa le garantiza a Muebles Abril aumentar el grado de formación y conocimiento de cada uno de sus operarios que mejoren su nivel de desempeño en las operaciones básicas.
<i>Incursión de nuevos mercados</i>	La globalización del siglo XXI y la creación de nuevas plataformas de mercadotécnica permitirán a Muebles Abril incursionar en nuevos segmentos a fin de aumentar su participación empresarial.
<i>Demanda creciente y sólida</i>	Siendo los muebles un bien esencial dentro del mercado doméstico y teniendo en cuenta la sobrepoblación que enfrenta el mundo, Muebles Abril tendrá mayores oportunidades de aumentar tanto su producción como sus ventas.
<i>Nuevos sistemas de información</i>	Los diversos cambios de paradigmas empresariales han afectado de una u otra manera la forma de direccionar los modelos de negocio, obligando a Muebles Abril a manejar sistemas informáticos que permitan tomar decisiones de manera ágil y sólida.
<i>Crecimiento empresarial</i>	Generar fondos económicos y aumentar los aportes de cada accionista harán de Muebles Abril un aumento en términos de infraestructura y productividad empresarial.
<i>Aumento de canales de comunicación(e-commerce)</i>	Mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar la cobertura empresarial será el resultado de la participación en mercados virtuales
<i>Exportación de productos</i>	Los diversos tratados que desarrolla el gobierno nacional con demás países permitirán a Muebles Abril incursionar sus productos en nuevos mercados a fin de aumentar su posicionamiento industrial.
<i>Inversión en zonas forestales</i>	Invertir en propias zonas forestales harán de Muebles Abril obtener la materia prima (madera pino) a un menor costo mejorando su estabilidad financiera
<i>Reducir costos logísticos</i>	Desarrollar nuevos sistemas de distribución crossdocking permitirá a Muebles Abril maximizar el espacio de envíos reduciendo los costos de entrega
<i>Vinculación con entidades educativas</i>	Aumentar el grado de Empowerment y capacitación harán que cada trabajador se sienta más comprometido con los resultados corporativos de Muebles Abril
<i>Inversión en equipos de alta tecnología</i>	La modernización que últimamente ha sufrido cada proceso dentro Muebles Abril requiere en primera medida utilizar una series de mecanismos que permitan su respectivo seguimiento y control.

Anexo E. Caracterización Amenazas de Muebles Abril S.A.S:El siguiente cuadro se muestra detalladamente la caracterización de las amenazas como base en la construcción de la matriz DOFA.

CARACTERIZACION DE AMENAZAS	
AMENAZAS	DESCRIPCIÓN
<i>Pérdida de mercado</i>	El surgimiento constante de nuevas pymes y productos sustitutos ha hecho de Muebles Abril perder una porción considerable del mercado maderero.
<i>Surgimiento periódico de nuevas pymes</i>	El mercado maderero registra un crecimiento de microempresas del 40% respecto al año anterior amenazando la estabilidad empresarial y operativa de Muebles Abril. El sector maderero presenta poca demanda en relación a la gran cantidad de oferentes.
<i>Incremento en el precio de insumos</i>	La inflación que sufre cada uno de los insumos del sector maderero perjudica el nivel de producción de Muebles Abril afectando de una u otra manera la rentabilidad del modelo de negocio.
<i>Aumento de productos sustitutos</i>	El aumento de productos sintéticos a causa de la reducción de costos variables y el aumento de su ciclo de vida desplaza las preferencias del cliente hacia el material 100% extraído de los bosques naturales.
<i>Licencias contra el uso y extracción de la madera</i>	Las nuevas reformas del gobierno nacional contra la extracción, transformación y comercialización ilegal de la madera han provocado una sub-producción en Muebles Abril.
<i>Tratados comerciales con demás países</i>	La incursión de empresas extranjeras con un alto factor innovador y una relación causal de precio- calidad ha perjudicado la producción nacional logrando de Muebles Abril una reducción competitiva.
<i>Inestabilidad económica</i>	La variación del dólar como la inestabilidad de la temperatura han sido factores que han amenazado de una u otra manera el nivel de productividad de Muebles Abril.
<i>Deterioro de la condiciones físicas del país</i>	El mal estado de las vías terciarias en la zona amazónica (zona de la extracción de la madera) genera retrasos en la producción de Muebles Abril perjudicando cada eslabón de la cadena de suministro.
<i>Competencia desleal</i>	El dumping de precios y la denigración de información de algunas microempresas cercanas a Muebles Abril han generado el retiro y pérdida de intereses de los clientes por cada uno de los productos de la organización.
<i>Robo de información de la competencia</i>	Escases de controles informáticos y la poca supervisión de las directivas en los puestos de trabajo generan que el operario obtenga información de manera ágil y flexible.

Anexo F. Formato - Evaluación de desempeño 360 grados-como herramienta para el cumplimiento estratégico de Muebles Abril S.A.S.La siguiente tabulación contiene un intervalo de evaluación de 1 a 5: donde 1= es nunca; 2 = muy poco; 3 = regular; 4 = frecuentemente y 5= siempre:

	Subordinados	Proveedores	Auto Evaluación
Conocimiento de trabajo			
Comprende las tareas o funciones de una manera adecuada	4.5	4.25	4.0
Sigue los procedimientos bajos los estándares establecidos	4.2	4.45	5.0
Considera el conocimiento bajo la experiencia y adestramiento especializado	3.6	4.36	5.0
TOTAL	4.1	4.35	4.66
Comunicación con el entorno			
Establece una comunicación permanente y clara con su entorno	3.8	4.28	4.0
Su forma de expresarse y comunicarse incentiva a las demás personas a esforzarse	3.59	4.03	5.0
Constantemente induce a nuevos canales de comunicación	4.02	4.0	5.0
TOTAL	3.08	4.10	4.66
Liderazgo			
Demuestra conocimientos y habilidades al momento de coordinar	3.56	4.13	5.0
Se observa precisión y esmero en los resultados arrojados	4.29	3.93	4.0
Ha logrado influencia y orientación en su equipo	4.37	3.86	4.0
TOTAL	4.07	3.97	4.33

... continuación

Cooperación			
Fomenta actividades internas que fortalezcan el trabajo en equipo	4.15	3.66	4.0
Brinda apoyo al personal bajo su supervisión	4.36	4.0	5.0
Involucra al trabajador hacia el desarrollo de nuevas propuestas	3.59	3.86	5.0
TOTAL	4.03	3.84	4.66
Solución de problemas			
Determina soluciones efectivas y claras en las situaciones adversas	4.54	4.0	5.0
Se basa en criterios del personal para la toma de decisiones	4.09	4.45	5.0
Desarrolla capacitaciones constantes en su grupo de trabajo	4.0	3.96	4.0
TOTAL	4.21	4.13	4.66
TOTAL GENERAL	3,898	4,078	4,594

Fuente: Autor, 2015.

Anexo G Formato – Evaluación Servperf: como metodología para determinar el grado de satisfacción percibida a 96 clientes con mayor participación de ventas en los últimos 12 meses en Muebles Abril S.A.S.

La siguiente herramienta se desarrolló en base a un intervalo que va desde 1 a 5 donde: 1= indica totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=indiferente, 4=de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo

DIMENSIONES CALIDAD DE SERVICIO	1	2	3	4	5	
TANGIBILIDAD						
1. Muebles Abril dentro de su organización posee equipos modernos y funcionales	7	27	34	28	0	96 CL IE NT ES
2. Las instalaciones de Muebles Abril son fácilmente localizables	10	21	34	15	16	
3. La cantidad de puntos de atención que posee Muebles Abril son suficiente para atender a los usuarios	3	3	24	27	39	
4. Los puntos de atención que tiene disponible Muebles Abril son cómodos, amplios y funcionales	7	10	17	36	26	
5. Muebles Abril maneja sistemas de información propicios que garanticen una comunicación legible y constante entre organización-cliente	15	8	21	43	9	
6. Las opciones de pago son dignas y justas para las situaciones económicas de sus clientes	11	16	34	24	11	
	138		164	274		576
$\text{Porcentaje de clientes satisfechos} = \frac{274 * 100}{576} = 47,56 \%$ <p style="text-align: center;"><i>Cliente insatisfecho: 23,95 %</i> <i>Cliente indiferente: 28,47 %</i></p>						

FIABILIDAD Y EFICACIA						96 CL IE NT ES
7. Muebles Abril anuncia con tiempo la interrupción programada del servicio	15	19	21	28	13	
8. Cuando tiene problemas con la prestación del servicio , Muebles Abril muestra dedicación e interés para solucionarlos	5	14	24	31	22	
9. Muebles Abril realiza periódicamente el mantenimiento y reparación de los equipos con que suministra el servicio	11	17	35	23	10	
10. El nivel de compromiso que determina Muebles Abril con relación al tiempo y calidad de sus productos son los correctos	19	21	32	12	12	
11. El nivel de conocimiento y/o capacitación que integran cada uno de los empleados de Muebles Abril se demuestran en el desarrollo de cada uno de sus procesos	9	14	28	32	13	
$\text{Porcentaje de clientes satisfechos} = \frac{196 * 100}{480} = 40.83\%$ $\text{cliente insatisfecho} = 30\% \text{cliente indiferente} = 29,1\%$						
CAPACIDAD DE RESPUESTA						96 CL IE NT ES
12. Cuando acude a algún punto de atención de Muebles Abril le atienden con suficiente rapidez	6	14	23	31	22	
13. Cuando tiene una petición, queja, reclamo o consulta los empleados de Muebles Abril siempre están dispuestos a ayudarle	9	19	21	38	9	
14. Los empleados de Muebles Abril tienen destreza y habilidad para responder sus inquietudes	12	18	32	26	8	
15. Cuando se presenta alguna inconformidad en el servicio o producto prestado determinan un periodo de tiempo para solucionarlo	5	16	23	41	11	
16. El horario de atención que ofrece Muebles Abril es el adecuado para los usuarios	4	21	32	24	15	

$$\text{Porcentaje de clientes satisfechos} = \frac{225 * 100}{480} = 46,87\%$$

cliente insatisfecho = 25,83%
cliente indiferente = 27,29%

SEGURIDAD

17. Cada uno de los empleados de Muebles Abril le generan y transmiten confianza	12	15	11	31	27	96 CL IE NT ES
18. Se siente a gusto y conforme con los trabajos o esfuerzos que hacen los empleados de Muebles Abril	8	19	21	36	12	
19. Los empleados de Muebles Abril tienen los conocimientos necesarios para aclarar las dudas de los usuarios	15	26	23	27	5	
20. Los empleados de Muebles Abril disponen de los recursos necesarios para desarrollar correctamente su trabajo	15	28	17	32	4	
21. La organización le informa y/o divulga previamente acerca de la manera de utilizar con seguridad y eficiencia el servicio	12	25	30	27	2	

$$\text{Porcentaje de clientes satisfechos} = \frac{203 * 100}{480} = 42,29\%$$

cliente insatisfecho = 36,45%
cliente indiferente = 21,25%

EMPATIA

22. Muebles Abril al momento de la toma de decisiones tiene en cuenta los intereses y deberes de los usuarios	12	23	21	32	8	96 CL IE NT ES
23. Los empleados de Muebles Abril ofrecen una atención individualizada a los usuarios	17	18	31	28	2	
24. Cada uno de los empleados de Muebles Abril se dirigen constantemente con amabilidad y cortesía a sus usuarios	8	16	26	27	19	
25. Muebles Abril aplica de manera periódica técnicas que identifiquen el grado de satisfacción de los usuarios	15	18	23	28	12	

26. Muebles Abril se esmera constantemente en ofrecer un servicio que se ajuste a los nuevos cambios del siglo XXI	13	21	31	21	10	
<p style="text-align: center;"> <i>Porcentaje de clientes satisfechos</i> = $\frac{187 * 100}{480} = 38,95 \%$ <i>cliente insatisfecho</i> = 33,54 % <i>cliente indiferente</i> = 27,5 % </p>						

Fuente: Autor, 2015.

Anexo H Costos de Producción, venta y administración de Muebles Abril S.A.Sa fin de determinar el análisis costo- beneficio de la propuesta.

COSTO DE PRODUCCION	CANTIDAD	VALOR
MATERIA PRIMA		\$ 12.430.900,00
Madera Pino (2x10 pulgadas) 3,2 metros	120 und/mes	\$65.900
Insumos de maquinado (madera MDF)	55 und/mes	\$76.800
insumos en el ensamble(clavos, pegante, etc)	Mensual	\$120.000
Insumos en el acabado (pintura)	Mensual	\$178.900
MANO DE OBRA		\$ 10.431.228,00
Salario por operario (nomina)	13 Operarios	\$ 640.000
Aportes a seguridad social (salud, pensión, ARL, CCF)		\$ 2.111.228,00 mensual
OTROS GASTOS GENERALES		\$ 7.370.385,80
Depreciación maquinaria (sierra circular,lijadora,prensa,etc		\$ 4.306.885,80
Mantenimiento		\$123.500 / MENSUAL
Licencia de funcionamiento		\$420.000,00
COSTO TOTOTAL DE PRODUCCION		\$ 30.232.513,80
COSTOS FIJOS: \$7.370.385,80		COSTOS VARIABLES: \$22.862.128,00

COSTOS DE VENTA	VALOR
Materiales de promoción	\$ 34.162,00
Remuneración por venta	\$ 350.000,00 / mensual
Transporte del pedido	\$ 434.900,00
TOTAL	\$ 819.062,00
COSTOS FIJOS: \$ 34.162,00	COSTOSVARIABLES: \$ 784.900,00

COSTOS DE ADMINISTRACION	VALOR
Sueldo de administrador	\$925.000
Servicios públicos (ubicación estratégica)	\$268.422,00 / mensual
TOTAL	\$1.193.422
COSTOS FIJOS: \$ 925.000	COSTOSVARIABLES: \$ 268.422