

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS VERSATILES SAS
QUE LE PERMITA FOTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FOTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

MAYRA LISETT URIBE DIAZ

JASMÍN MÉNDEZ DOMÍNGUEZ

NELLY QUINTANA JEREZ

Universidad EAN

Facultad de Administración

Programa Maestría en Administración de Empresas MBA

Ciudad, Colombia

04/11/2022

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FOTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

2

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FOTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

MAYRA LISETT URIBE DIAZ

JASMÍN MÉNDEZ DOMÍNGUEZ

NELLY QUINTANA JEREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Haidy Joanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración

Programa Maestría en Administración de Empresas MBA

Ciudad, Colombia

04/11/2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por nuestras vidas y por bendecirnos con la oportunidad de adelantar los estudios de maestría. Agradecemos también a nuestros familiares: padres, hermanos, esposos e hijos, por ser el principal motor de nuestros sueños, por su apoyo y consejo.

Agradecemos a nuestros docentes de la EAN, por compartirnos sus conocimientos a lo largo del posgrado y el diplomado, y en general por sus aportes para nuestra investigación.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FORTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Este documento contiene la investigación del diseño de un plan estratégico para la empresa M&M Espacios versátiles SAS, que le permita fortalecer gestión organizacional, el estudio busca orientar a la compañía hacia la sostenibilidad mejorando su competitividad teniendo en cuenta las nuevas tendencias de consumo. El desarrollo de este trabajo se inició con el conocimiento de la organización y su entorno analizando el sector de exhibición y mobiliario comercial segmento al cual se dedica la organización. Se realizó una referenciación teórica de modelos de planeación estratégica que nos permitió enfocarnos en el uso de herramientas adecuadas para realizar un diagnóstico organizacional como son el PESTEL y la DOFA. Se estructura un modelo de entrevista a profundidad instrumento de recolección de información que nos permite obtener datos y un mayor alcance para la investigación

El resultado de todo este análisis nos permite realizar una propuesta de plan estratégico y de indicadores que le permite a la compañía medir los resultados de la implementación.

Palabras claves: Exhibición y mobiliario comercial, Planeación estratégica, Tendencias de consumo, Indicadores.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FORTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

ABSTRACT

This document contains the research "Design of a strategic plan for the Company M&M Espacios Versatiles SAS, which allows it to strengthen organizational management", the study seeks to guide the company towards sustainability by improving its competitiveness taking into account new consumer trends. The development of this work began with the knowledge of the organization and its environment by analyzing the exhibition sector and commercial furniture segment to which the organization is dedicated. A theoretical referencing of strategic planning models was carried out, which allowed us to focus on the use of adequate tools to carry out an organizational diagnosis, such as PESTEL and DOFA. An in-depth interview model is structured, an instrument for collecting information that allows us to obtain data and a greater scope for research.

The result of all this analysis allows us to make a proposal for a strategic plan and a comprehensive scorecard that contains a battery of indicators that allows the company to measure the results of the implementation.

Keywords: Exhibition and commercial furniture, Strategic planning, Consumer trends, Indicators.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FORTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| 2. OBJETIVOS | 15 |
| <i>Objetivo general</i> | 15 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 15 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 16 |
| 4. MARCO INSTITUCIONAL..... | 17 |
| 4.1 <i>Reseña histórica de M&M</i> | 17 |
| 4.2 <i>Ubicación de M&M</i> | 17 |
| 4.3 <i>Estructura organizacional de M&M</i> | 18 |
| 4.4 <i>Productos y servicios M&M</i> | 19 |
| 4.5 <i>Clientes de M&M</i> | 19 |
| 4.6 <i>Evolución económica de M&M</i> | 20 |
| 4.7 <i>Clasificación de M&M según su tamaño</i> | 21 |
| 4.8 <i>Matriz de factores claves de éxito (FCE) de M&M</i> | 21 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA | 23 |
| 5.1 <i>Análisis del sector de exhibición y mobiliario comercial</i> | 23 |
| 5.2 <i>La planeación estratégica</i> | 25 |
| 5.3 <i>Definición de modelo</i> | 26 |
| 5.4 <i>Modelos de planeación estratégica</i> | 28 |
| 5.5 <i>Referentes de modelos de planeación</i> | 29 |
| 5.5.1 <i>Modelo de planeación estratégica de Frank Banghart</i> | 29 |
| 5.5.2 <i>Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert</i> | 30 |
| 5.5.3 <i>Modelo de planeación estratégica Colón y Rodríguez</i> | 32 |
| 5.6 <i>Análisis de estructura y extensión de los modelos de planificación estratégica</i> | 34 |

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FORTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

| | |
|---|----|
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 37 |
| 6.1 Enfoque y alcance | 37 |
| 6.2 Diseño de la investigación..... | 37 |
| 6.3 Población de la investigación..... | 38 |
| 6.4 Muestra para selección de clientes a entrevistar | 39 |
| 6.5 Recolección de datos | 40 |
| 6.6 Ficha técnica de la investigación..... | 41 |
| 6.7 Variables | 42 |
| 6.8 Metodología para el análisis externo PESTEL..... | 44 |
| Fuente: emprendedor, 2017..... | 45 |
| 6.9 Metodología para el análisis interno | 45 |
| 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 47 |
| 7.1 Análisis externo matriz PESTEL..... | 47 |
| 7.1.1 Factores políticos | 48 |
| 7.1.2 Factores económicos..... | 49 |
| 7.1.3 Factores sociales | 52 |
| 7.1.4 Factores tecnológicos..... | 53 |
| 7.1.5 Factores ecológicos-ambientales | 54 |
| 7.1.6 Factores legales..... | 57 |
| 7.2 Análisis interno- DF | 58 |
| Percepción de grupos de valor respecto a la operación de M&M..... | 58 |
| 7.2.2 Lineamientos y políticas de internas de operación | 65 |
| 7.2.3 Aspectos financieros | 67 |
| 7.2.4 Talento humano | 68 |
| 7.2.5 Capacidad en maquinaria y tecnología | 68 |
| 7.2.6 Gestión de Mercadeo | 69 |

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FORTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

| | |
|--|----|
| 8. PLAN DE INTERVENCIÓN | 70 |
| 8.1 <i>Definición del propósito básico</i> | 70 |
| 8.2 <i>Realizar diagnóstico</i> | 71 |
| 8.3 <i>Establecer objetivos</i> | 71 |
| 8.4 <i>Definir estrategias</i> | 72 |
| 8.5 <i>Realizar análisis de consistencia</i> | 73 |
| 8.8 <i>Estrategias relevantes y desarrollo</i> | 73 |
| 8.8.1 <i>Página Web</i> | 75 |
| 8.8.2 <i>Redes sociales (Social Ads)</i> | 77 |
| 8.8.3 <i>Desarrollo de nuevos productos</i> | 78 |
| RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES..... | 80 |
| REFERENCIAS | 83 |

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS
VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FOTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Ubicación Geográfica de M&M Espacios versátiles SAS..... | 17 |
| Figura 2. Estructura Organizacional M&M Espacios versátiles SAS..... | 18 |
| Figura 3. Exhibidores Fabricados por la Empresa M&M..... | 20 |
| Figura 4. Ventas y Utilidad Financiera 2013-2021..... | 20 |
| Figura 5. Modelo Frank Banghar (2010)..... | 30 |
| Figura 6. Tom Lambert (2000)..... | 31 |
| Figura 7. Modelo Colón y Rodríguez (2009)..... | 33 |
| Figura 8. Factores PESTEL..... | 45 |
| Figura 9. Resultados Entrevistas Dimensión -Procesos con Esquema P+L..... | 60 |
| Figura 10. Resultados de Entrevistas en la Dimensión Calidad a la Medida..... | 61 |
| Figura 11. Resultados de Entrevistas en la Dimensión Fidelización..... | 62 |
| Figura 12. Resultados de Entrevistas en la Dimensión Planeación Estratégica..... | 63 |
| Figura 13. Resultados Internos en la Dimensión Procesos Productivos con P+L..... | 64 |
| Figura 14. Resultados de Entrevistas en la Dimensión Nuevos Clientes..... | 65 |
| Figura 15. Las 4P del marketing M&M Espacios versátiles..... | 74 |
| Figura 16. Ejemplo de Imágenes para Página Web..... | 76 |
| Figura 17. Ejemplos de Esquema Visual para Página Web..... | 76 |
| Figura 18. Estadísticas de las Redes Sociales Más Usada..... | 77 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Productos y servicios M&M Espacios versátiles SAS..... | 19 |
| Tabla 2. Matriz factores claves del éxito para M&M..... | 22 |
| Tabla 3. Población de la Investigación | 39 |
| Tabla 4. Ficha Técnica de Investigación | 41 |
| Tabla 5. Modelo de Matriz de Operacionalización (variable dependiente)..... | 42 |
| Tabla 6. Modelo de Matriz de Operacionalización (variables independientes.)..... | 43 |
| Tabla 7. Selección de Aspectos por cada Factor del Análisis PESTEL | 47 |
| Tabla 8. Formulación de indicadores para la estrategia de la página web..... | 75 |
| Tabla 9. Propuesta de Indicadores para Medir Efectividad de Redes Sociales | 78 |
| Tabla 10. Propuesta de Indicadores Estrategia Desarrollo Nuevos Productos | 79 |

1. INTRODUCCIÓN

M&M Espacios Versátiles SAS, se dedica al diseño y fabricación de mobiliario comercial, sus productos y servicios se constituyen como una herramienta significativa para el mercadeo, ya que permite una apropiada exposición de los productos en el punto de venta lo que contribuye a la toma de decisión del consumidor respecto a la adquisición de diferentes bienes y la adecuada ubicación de estos. Es fundamental que el responsable en las organizaciones de los locales o puntos de venta tenga en cuenta la clase de mobiliario más conveniente a utilizar en virtud de factores clave que contribuyan a la disminución de costos, es decir, la inversión generada por este aspecto debe equilibrarse con un aumento en la circulación de los clientes, la cuantía de productos exhibidos, la mejor visualización de los productos y del establecimiento, el rendimiento del espacio y en consecuencia la rentabilidad final, entre otras características que permitan aumentar la efectividad (Arévalo, 2020).

Es importante que el mobiliario sea asociado con la imagen de la marca y se alinee con los valores de la organización permitiendo crear lazos de fidelización con los clientes actuales, identificación con los espacios y atracción de nuevos clientes (Martinproyectos, 2022). M&M en la actualidad tiene una estructura orgánica pequeña y una administración muy básica, sin embargo, ha venido evolucionando en este segmento de mercado logrando tener un nivel de ventas de 429 millones durante el año 2021, con utilidades netas de 50 millones, lo que le permite tener grandes expectativas para el futuro. Aunque M&M tiene más de diez años en el mercado de mobiliario comercial, carece de una planeación estratégica, es importante tener estos planes ya permite a los administradores saber cómo organizar a la gente y los recursos, con su ausencia la organización tendrá menores probabilidades de lograr las metas (Barthelmes, 2009).

La planeación estratégica es holística y sistémica debido a que es organizada y orientada con base en el entendimiento de la realidad, por lo cual debe ser flexible e integral que genere una capacidad de dirección, permitiendo a los directivos definir la evolución que debe seguir la compañía; define las posiciones que tomará la empresa en el tiempo frente a los clientes, competencia y los productos y servicios que ofrecerá (Colón y Rodríguez, 2009). Considerada la

importancia que tiene la planeación estratégica como herramienta organizacional la problemática que nos ocupará en esta investigación será proponer el mejor modelo para M&M.

El desarrollo de este estudio parte del análisis de las tendencias de consumo, seguido de un diagnóstico organizacional tanto de su entorno interno como externo utilizando instrumentos metodológicos como la matriz de factores claves del éxito-FCE, PESTEL y una entrevista en profundidad. Una vez analizados los datos se estructura el plan estratégico que contiene tres (3) líneas de acción cada una asociada a una dimensión, un objetivo estratégico, una estrategia y una meta. Se desarrolla los indicadores con el propósito de medir el desarrollo y avance del plan.

Planteamiento del problema:

La planeación estratégica es una herramienta de la gestión orientada a establecer el mecanismo a través del cual las organizaciones fundamentan sus decisiones, fijan plazos y priorizan recursos para el logro de los objetivos determinados, considerando los cambios y demandas de su entorno (Jaime, HOLMER HR, 2022). Esta planeación se consolida en lo que se denomina el plan estratégico, instrumento indispensable para la empresa, dado que a través de éste se definen los objetivos en el marco de su gestión administrativa, productiva y comercial, asimismo se plantean las estrategias encaminadas al cumplimiento de dichos objetivos.

La empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS, sociedad por acciones simplificada ahora en adelante M&M, inicio sus operaciones hace diez (10) años en el mercado de muebles para exhibición comercial y ha logrado crecer económicamente llegando a tener ingresos anuales por más de cuatrocientos diecinueve (\$419.000.000); millones de pesos, sus productos han tenido amplia aceptación en el mercado siendo sus principales clientes marcas reconocidas como FDS Fuera de Serie, Planeta Sport, Carlos Nieto, Villa Romana, Don Benítez, Adidas, Dreamer, entre otros. No obstante, M&M no cuenta con una plataforma estratégica para su operación, como consecuencia no tiene definida su estructura conceptual en términos de su misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas operacionales.

Lo anterior se constituye como una debilidad de M&M, pues al no tener un marco estratégico su gestión se da de manera improvisada, sin el reconocimiento del propósito básico de su negocio y sin claridad respecto al camino que debe seguir la empresa para alcanzar el éxito. Por otra parte, M&M carece de una estructura organizacional, lo que a su vez genera falencias en la asignación de responsabilidades, errores en los flujos de información, solapamiento de tareas, duplicidad en la línea de mando y dificultad en el reconocimiento de la gobernanza. Por lo expuesto, para abordar estas debilidades se propone diseñar un plan estratégico configurado a la medida de M&M, con el propósito de definir un marco de gestión adecuado y en virtud de un horizonte claro que le permita ajustarse a las tendencias del mercado y como consecuencia ser más competitiva.

Formulación de la pregunta de investigación:

¿Cuál es el modelo de planeación estratégica para la empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS, que le permita fortalecer la gestión organizacional acorde a las tendencias del diseño y fabricación de muebles para exhibición comercial en la ciudad de Bogotá?

2. OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos de la presente investigación conforme a la intervención empresarial para la empresa M&M.

Objetivo general

Plantear un modelo de planeación estratégica para la empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS., que le permita fortalecer la gestión organizacional acorde a las tendencias del diseño y fabricación de muebles para exhibición comercial en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Analizar de las tendencias de diseño y fabricación de muebles para exhibición comercial, sector al cual pertenece empresa M&M ESPACIOS VERSATILES, como elemento de fortalecimiento de su gestión organizacional.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS para diagnosticar su grado de competitividad en el mercado donde ofrece sus productos.
- Formular el plan estratégico de la empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS para los procesos de fabricación y comercialización.
- Proponer indicadores que le permita a la empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS medir la efectividad de las estrategias más relevantes en el marco del plan estratégico propuesto.

3. JUSTIFICACIÓN

Luego de un periodo de postpandemia, el cambio se convirtió en la constante que ha obligado a las organizaciones a responder de manera más rápida y eficiente ante las fluctuaciones del entorno. El camino a la recuperación económica y social ha venido modificando los estilos de vida y consumo, lo que a su vez ha transformado las motivaciones de compra, obligando a las empresas a desarrollar estrategias que respondan a las nuevas tendencias y deseos del comprador.

La empresa M&M respecto a los cambios y a las condiciones cada vez más demandantes del mercado, enfrenta la imperiosa necesidad de fortalecer su gestión, para lo cual requiere reconocer las condiciones de su entorno y en virtud de estas establecer objetivos claros para enfocar sus recursos y orientar su operación. Para ello, M&M necesita establecer un plan estratégico encaminado a desarrollar acciones para fortalecer su competitividad en el mercado en el que desarrolla su negocio. Actualmente las empresas dedicadas a la fabricación de mobiliario comercial no solo se comprometen con calidad y servicio, sino con la innovación y practicidad tanto de los diseños como en materiales, buscando el cumplimiento de los principios de degradabilidad y reciclabilidad, creando productos sostenibles con costos accesibles, siendo conscientes de que sus productos se centran en generar la mejor experiencia de compra de los clientes de las empresas que adquieren el mobiliario que ofrece M&M.

La optimización en el proceso de fabricación desde su inicio hasta la obtención del producto final debe generar valor agregado, lo que es motivado por la competencia, para lo cual debe haber una planificación adecuada y estratégica a fin de cumplir con los objetivos trazados por la dirección. Ahora bien, no se debe confundir posicionamiento con estabilidad en el mercado, dado que cambiaría el enfoque y no se tomaría en cuenta la productividad (Echeverry, 2017) . Para lograr el propósito de sostenibilidad de M&M, se hace necesario realizar un diagnóstico, luego plantear un modelo estratégico adecuado para las necesidades de la empresa y por último establecer indicadores que le permitan medir y controlar la gestión.

4. MARCO INSTITUCIONAL

La empresa objeto de estudio de la investigación es M&M Espacios Versátiles SAS, ahora en adelante M&M. A continuación se exponen detalles de la empresa.

4.1 Reseña histórica de M&M

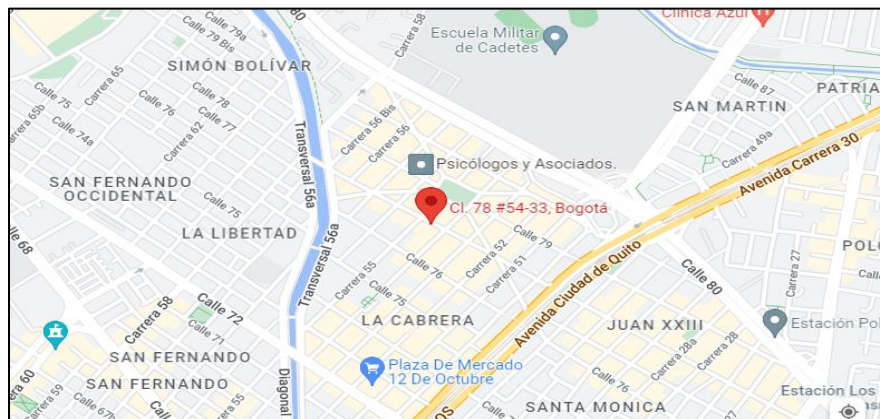
M&M espacios versátiles es una sociedad anónima por acciones simplificada, constituida el 4 de octubre de 2012, identificada con Nit 900.563.470-9. Los inicios de la empresa se originaron en un taller de carpintería manejado por uno de sus accionistas quien con una larga experiencia en trabajos realizados como persona natural y ante oportunidades de negocio, decidió formalizarse a través del modelo societario SAS.

4.2 Ubicación de M&M

El domicilio de las instalaciones de M&M es la ciudad de Bogotá, específicamente la calle 78 # 54-33, barrio el Gaitán, sector tradicionalmente conformado por talleres y fábricas de muebles para todo uso. Es una localización estratégica (figura 1) ya que permite el acceso fácil a diferentes proveedores de materiales, accesorios y satélites necesarios para la fabricación de los muebles, reduciendo tiempos y costos en transporte.

Figura 1.

Ubicación Geográfica de M&M Espacios versátiles SAS



Fuente: Google Maps

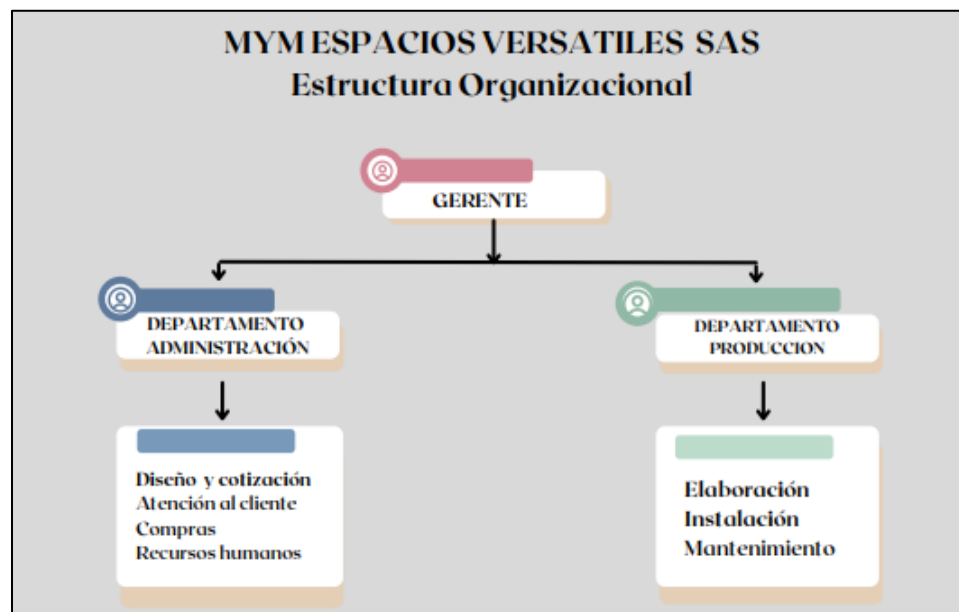
4.3 Estructura organizacional de M&M

M&M cuenta con una estructura pequeña de orientación familiar y un modelo de administración incipiente que ha venido transformando de manera lenta ante las exigencias legales y económicas del segmento del mercado al cual se dedica. Las funciones administrativas, compras de materia prima y algunas labores básicas de comercialización recaen en una de las accionistas, quien a su vez ejerce actividades de representación legal. Las actividades contables y responsabilidades fiscales son contratadas con un contador externo.

Lo relacionado con el diseño, elaboración de planos para las propuestas comerciales y para el proceso productivo esta tercerizado con un diseñador con amplia experiencia en espacios comerciales e interiores. El proceso de fabricación e instalación están a cargo del socio fundador con dos auxiliares de carpintería que se encuentran contratados bajo contrato laboral, actividades como pintura, tapicería y estructuras metálicas se realizan de manera externa con algunos de talleres de la zona.

Figura 2.

Estructura Organizacional M&M Espacios versátiles SAS.



Fuente: propia

4.4 Productos y servicios M&M

M&M ofrece un portafolio de productos y servicios (Tabla 1) centrado en cubrir necesidades de exhibición comercial y también realiza trabajos para uso doméstico.

Tabla 1.

Productos y servicios M&M Espacios versátiles SAS.

| PRODUCTO Y/O SERVICIO | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|---|
| Diseño | Propuesta de mobiliario para espacios específicos, el alcance desarrolla planos y presupuestos. En este aspecto el rediseño y actualización de espacios a partir de nuevos muebles o aspectos como iluminación o color. |
| Carpintería | Elaboración de muebles y cualquier tipo de estructura para uso comercial o doméstico. |
| Instalación | Actividades relacionadas con levantamiento o montaje de los elementos que requiera el cliente de acuerdo con los diseños o espacios propuestos. |
| Mantenimiento | Refacción, arreglo, mantenimiento y renovación de cualquier elemento de exhibición o mueble. |

Fuente: propia

4.5 Clientes de M&M

Durante los diez años de existencia de M&M, la empresa ha tenido clientes reconocidos en la comercialización de ropa y accesorios como son fuera de serie (FDS), Carlos Nieto, Villa Romana, Dreamer y Planeta sport. En el mercado de restaurantes ha desarrollado varios proyectos con la cadena Don Benítez. En la figura 3 se presenta un ejemplo de los exhibidores fabricados por la empresa M&M para la empresa cliente FDS.

Figura 3.

Exhibidores Fabricados por la Empresa M&M



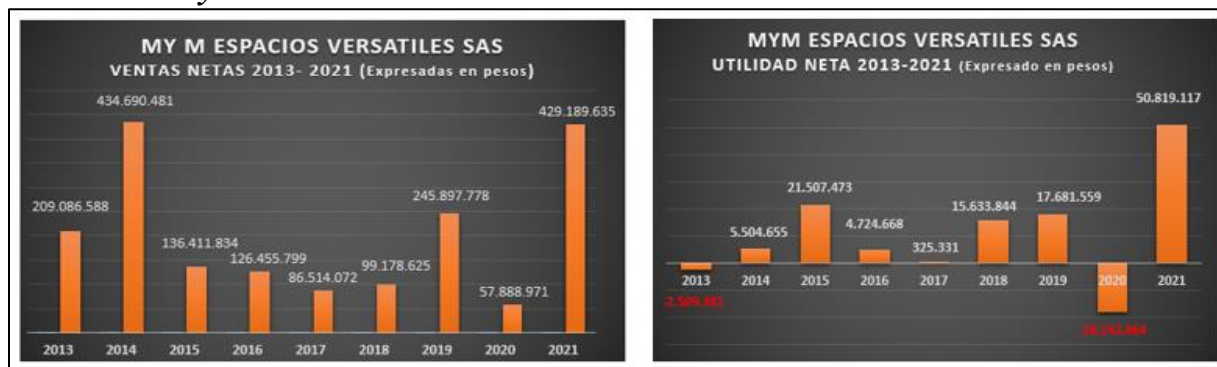
Fuente: archivo M&M.

4.6 Evolución económica de M&M

En su recorrido M&M ha presentado un crecimiento sostenido en materia de ventas y participación en el mercado, sin embargo, debido a la pandemia este incremento se detuvo lo que no permitió adelantar los trabajos contratados. En 2021 la reactivación comercial trajo la apertura y renovación de locales comerciales, lo que se constituyó como una oportunidad para M&M, en este sentido la empresa llegó a un nivel de ventas de 429 millones. Respecto a las utilidades, éstas han fluctuado de acuerdo con circunstancias particulares al sector, como el precio del dólar que afecta el costo de materias primas, la escasez de mano obra especializada y el cambio en las tendencias en los diseños, lo que ha incidido en los márgenes de utilidad ver Figura 4.

Figura 4.

Ventas y Utilidad Financiera 2013-2021.



Fuente: propia

4.7 Clasificación de M&M según su tamaño

Con base en la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (la Ley 590 de 2000), las empresas Pyme se clasifican en el conjunto de microempresa, pequeña y mediana empresa. En cuanto al Decreto 957 de 2019 se establece una clasificación cuyo criterio son los ingresos de las actividades comerciales. En este sentido, para empresas de manufactura, son microempresas las que tienen ingresos hasta ochocientos once (\$811) millones por actividades ordinarias anuales. Las pequeñas empresas de este macro-sector son las que ganan entre \$812 millones y \$7.027 millones, y las medianas la que tengan ingresos de \$7.027 millones hasta \$59.527 millones. Por lo expuesto, se colige que M&M está categorizada como una microempresa, es decir una Mipyme.

4.8 Matriz de factores claves de éxito (FCE) de M&M

Los factores claves de éxito -FCE, se determinan como actividades, funciones o prácticas que realiza una empresa para sea exitosa respecto a su competencia. Los FCE son, por lo general, el factor de desempeño que distingue a una empresa de su competencia, genera ventajas competitivas dado que visibilizan las habilidades y conocimientos diferenciadores de la compañía constituyéndose como fortalezas que a su vez el cliente percibe como valiosos (Suárez, 2020).

Dominar los FCE debe ser prioridad en la fijación de objetivos y en la formulación de estrategias, pero se debe evaluar desde el punto de vista de la creación de valor, por lo que al conocer los FCE es posible determinar cuáles son las actividades críticas de la empresa, pues es en el desarrollo de estas actividades que se generará valor (Hernández, 2014). En la tabla 2, se establecen los principales FCE para M&M en comparación con empresas del sector que se conforman como competidoras.

Tabla 2.

Matriz factores claves del éxito para M&M.

| FCE | M&M | Ideas Constructivas | Imagen Virtual | Mobiliario Express SAS |
|--------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Precio | 4 | 3,5 | 3,8 | 4 |
| Disponibilidad | 3,8 | 4,5 | 4,5 | 3,8 |
| Calidad | 4,5 | 5 | 4 | 4 |
| Variedad servicios y productos | 4,5 | 5 | 4 | 4,5 |

Fuente: propia.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Análisis del sector de exhibición y mobiliario comercial

Los muebles para la exhibición comercial hacen parte de las herramientas que utiliza el mercadeo para lograr una clara diferenciación; por ello cada uno de los elementos de exhibición como distribución, iluminación, comunicación y mobiliario forman parte de las estrategias encaminadas al interior y exterior del local comercial, transformándose en un lugar donde el comprador evalúa y define si los productos efectivamente satisfacen sus necesidades, expectativas o motivaciones, que lo motiven a comprar.

La disciplina del mercadeo mediante diferentes procesos de comunicación, comercialización y de persuasión, busca satisfacer las necesidades del consumidor; en ese sentido, el mobiliario comercial se convierte en una alternativa que permite a las empresas competir de manera exitosa con estrategias de exhibición y acceso de los productos y servicios ofertados. (Arévalo, G., 2020).

5.1.2 Cambio en el consumidor

Las formas de satisfacer necesidades y expectativas de los consumidores han cambiado, por ejemplo las personas tienen un nivel de conocimiento mayor gracias a la tecnología y se preocupan por estar al tanto de los bienes y servicios que encuentran en el mercado. Este conocimiento contribuye a que desee productos más orientados a sus gustos, motivaciones e intereses (Arévalo, G., 2020). El consumidor busca soluciones novedosas o más rentables, como lo son las compras de segunda mano o alquiler, lo que se denomina “buscadores del plan B”. Adicionalmente en pandemia se generó *la gran renovación de la vida* influyendo de los consumidores en sus decisiones de compra.

El cambio continuo en tendencia dominante caracterizando los diferentes estilos de vida. Las actividades y productos que tienen un impacto positivo en la salud física y mental, tales como la adopción de mascotas o la posibilidad de viajar mientras se trabaja de forma remota, están influyendo en las decisiones de compra (Euromonitor Internacional, 2021). Los

compradores buscan espacios ordenados, sin saturación de productos, con mayor libertad de circulación, iluminados y frescos, Por tanto, el diseño y cada uno de los elementos de exhibición (fachadas, mobiliario, vitrinas) toman relevancia en la práctica de compra.

5.1.3 Materiales

La conciencia ambiental y los estilos de vida bajos en carbono son tendencia global. En cuanto más aumenten las preocupaciones acerca del cambio climático, los consumidores tendrán expectativas en que las marcas tomen medidas acerca de sus prácticas ecoeficientes (Euromonitor Internacional, 2021). Los materiales han evolucionado para cumplir con las exigencias de consumidores más conscientes, es el caso de materiales con baja emisión de formaldehído que es un gas incoloro de olor fuerte que en grandes cantidades afecta la salud de las personas, las nuevas materias primas para la fabricación de mobiliario, decoración, diseño de interiores, puertas u otros ambientes secos cuentan con la certificación CARB, la cual asegura las bajas emisiones de este gas, asegurando la integridad de las personas implicadas en la cadena de producción, así como de los usuarios finales del producto. Esta normativa también promueve el uso de materiales que aseguren la calidad del aire en espacios cerrados.

Los nuevos materiales son fabricados a partir de fibras o partículas de madera, como aglomerados, MDP o MDF, los cuales facilitan procesos de laminación y enchapado. Se encuentran en modulaciones de diferentes medidas permitiendo minimizar los desperdicios y mejorar la realización de los cortes. Los productos son amigables con el medio ambiente elaborados con madera de bosques cultivados, resistentes a las diferentes condiciones de ambiente y aptas para el reúso minimizando así el impacto ambiental. En el mercado ya se encuentran tableros laminados con protección antimicrobiana y antibacteriana, que garantiza protección efectiva contra el Coronavirus en un 99% desde el primer minuto de contacto. (Duratex, 2022). Rediseñar la cadena de suministro es una necesidad latente, la escasez de suministro puede afectar la lealtad del comprador, por tanto, las empresas necesitan asegurar los insumos y materia primas necesarias para fabricar (Euromonitor Internacional, 2021).

5.1.4 Diseño

La pandemia y postpandemia fomentó el trabajo desde casa, trayendo como consecuencia la integración de espacios idealmente caracterizados por la comodidad, positivismo, motivación y bienestar. Las organizaciones desarrollaron nuevos espacios de trabajo cuidando los estándares de productividad, lo que modificó el dónde, cómo y cuándo trabajar. Por tanto es relevante escoger muebles ergonómicos y flexibles que permitan trabajar en postura adecuada, de manera que se logre la productividad y la concentración por más tiempo (Duratex, 2022).

Los compradores desean vivir de forma sostenible y reducir los efectos ambientales que conllevan sus decisiones de compra. A su vez, la asequibilidad se constituyó en factor predominante en la economía actual. Algunos consumidores también desean diseños y productos exclusivos aunque tengan un mayor precio. De otra parte el *vintage* y la moda lenta han ayudado a que esta tendencia prospere en el mercado. La tendencia que predomina en los jóvenes es la “*Búsqueda de lo amado*”, lo que se traduce en productos únicos. Asimismo el rediseño de productos se ha convertido en uno de los principales desafíos para las organizaciones ya que el consumidor no está dispuesto a pagar más por los artículos (Euromonitor Internacional, 2021).

5.2 La planeación estratégica

La planeación estratégica es uno de los procesos más importantes de la gestión empresarial y una de las funciones imprescindibles de la dirección. Si bien la planeación, especialmente la orientada a la definición de la estrategia, no es algo nuevo, en ocasiones es un aspecto al que no se le da la importancia que tiene. Rojas López (2021) define la planeación estratégica como un proceso que permite obtener información del entorno con el propósito de reconocer su actual situación y así tomar las decisiones sobre su futuro. Mediante la planeación estratégica las empresas establecen una hoja de ruta que les permite comprender el contexto de su operación, definir sus objetivos estratégicos y determinar el camino a través del cual se pueden lograr.

Ahora bien, la agudización en la rivalidad y la competencia por posicionarse en los mercados demanda en las empresas una configuración más depurada y estructurada de su

horizonte estratégico. Por este motivo, es fundamental trazar un camino claro que le permita alcanzar las metas previstas mediante la definición de la estrategia. Igualmente, la planeación estratégica se orienta a diferentes objetivos en virtud de las particularidades de la empresa, por lo que su construcción requiere hacerse a la medida de esta, en virtud de su naturaleza, el tipo de negocio, su capacidad y el entorno donde opera.

Cabe señalar que existe un amplio marco de referencia acerca de modelos de planeación estratégica, por lo que resulta conveniente analizar aquellos que están orientados a las funciones productivas y comerciales, las cuales se constituyen como un punto de partida para el diseño de un modelo que le permita a la empresa M&M ser competitiva en el mercado.

5.3 Definición de modelo

Con el fin de iniciar el análisis de modelo es necesario abordar la definición de este concepto. Los significados de la palabra modelo son muy variadas, por ejemplo (Gago, 2019) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado o creación que sirve para medir.

Por su parte Armstrong (2003) lo define como la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, lo que permite la representación de un objeto de estudios, de manera que da lugar a un todo que representa “el algo”.

Para Aguilera (2000) el modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo. Existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Caracheo, 2002). Como conclusión, el término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal o adecuado para seguirlo,

reproducirlo o replicarlo, mediante el cual se pueden establecer características generales de uso común y repetido de dicho fenómeno.

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de conformar su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio horizonte de acción. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la planeación estratégica. Históricamente, el principal beneficio de la planeación estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos (FRED R, 2008).

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona a directivos y equipo instrumentos necesarios para alcanzar el éxito, las organizaciones están en un entorno de competencia muy compleja y es muy importante que tengan claro los objetivos a alcanzar. En este sentido, el CMI identifica la estrategia y la misión en un conjunto de medidas de la actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, por tanto, el CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión, es decir, la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia. En ese orden de ideas, las mediciones son importantes, pues si no puedes medirlo no puedes gestionarlo (Kaplan & David P, 2000).

Por su parte, el modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer habla del principio sistémico que se hace evidente en el modelo de planificación estratégica aplicada, en cuanto a que los autores manifiestan la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación, es decir, el modelo considera, por un lado, la creación de grupos de trabajo conformados tanto por el director general como por un grupo representativo de trabajadores de la organización que aporten en el proceso de toma de decisiones, como, por otro lado, la evaluación de la respuesta ante estas decisiones.

De esta manera, el patrón organizativo muestra la contribución de las partes con el todo (interacción de los elementos de la estructura organizativa con la organización en sí), con consideración de los factores internos. La estructura física o cognitiva se evidencia en las fases de diseño de la estrategia del negocio y del modelo traza varias consideraciones decisivas para el logro del éxito en la fase de diseño de la estrategia de negocio, entre las cuales se encuentra la conceptualización de un estado final -futuro deseado a través del trabajo proactivo, el cual se manifiesta en las fases de búsqueda de valores, formulación de la misión, así como en la declaración de la visión (Porter, 1996).

La consideración del entorno y la dinámica interna de la organización son factores determinantes en la planeación estratégica, en tanto que el análisis de los factores externos como medida de anticipación a posibles situaciones futuras, establece un eje que moverá a la empresa de su situación de equilibrio, y como consecuencia, evita que ésta se ubique en un nivel máximo de riesgo por el hecho de ser cada vez menos sensible a los cambios que se producen en el entorno, y como consecuencia, la posiciona en una nueva estructura cognitiva que la direcciona a nuevos objetivos estratégicos (Cardozo, 2011). Este marco de actuación permite establecer un horizonte más claro derivando una planeación estratégica orientada a resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones (Flores & Olivera Gómez, 2008).

5.4 Modelos de planeación estratégica

Los modelos se clasifican con relación a su intención u orientación. En este sentido se encuentran dos tipos: uno es el modelo descriptivo y el otro se define como el modelo para la decisión. El modelo descriptivo tiene por objeto explicar las cosas tal como están o funcionan, no contiene juicio alguno del valor de los fenómenos, porque su único objeto es presentar las operaciones internas de un sistema. El modelo de decisión intenta penetrar en cómo deberían ser las cosas, es una formulación desarrollada con el propósito de identificar una solución mejor (Flórez, 2021). Con base en la técnica del modelo se pueden identificar tres tipos: 1) modelos verbales, que describen un fenómeno o problema con palabras; 2) modelos gráficos, que son representaciones gráficas o diagramáticos de un fenómeno o problema, y 3) modelos matemáticos, o sea, descripciones algebraicas o simbólicas.

Al hacer la revisión de los diferentes modelos teóricos que se encuentra en la literatura consultada existe variedad de explicaciones de autores cuya intención es dilucidar los significados de la planeación y la planeación estratégica.

5.5 Referentes de modelos de planeación

A continuación, se presentan tres (3) modelos de planeación estratégica, los cuales serán analizados con el fin de identificar el más adecuado para tomarlo como referente en la construcción de la propuesta para M&M. Cabe señalar que los modelos que se exponen en esta investigación no constituyen la totalidad de modelos existentes en materia de planeación estratégica, sino que obedecen a una selección intencional fundamentada en la revisión de libros, artículos académicos y monografías en donde se resalta la adecuación de estos modelos para empresas con características similares a las de M&M.

5.5.1 Modelo de planeación estratégica de Frank Banghart

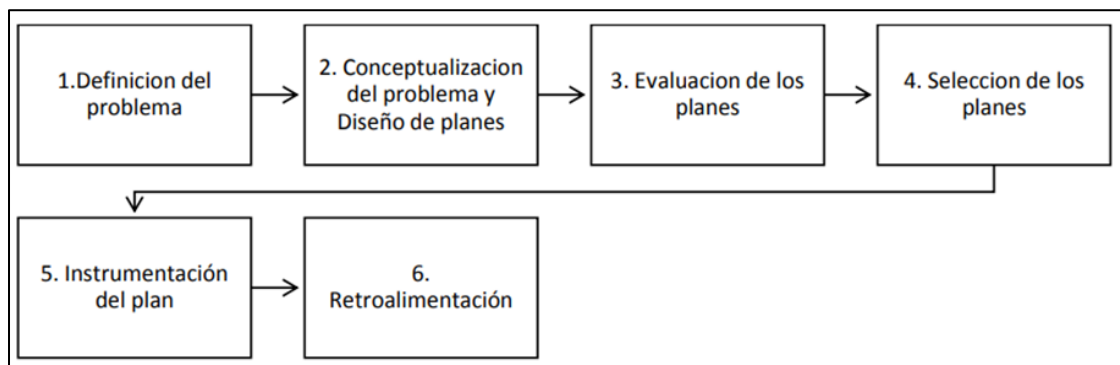
El primer modelo a analizar es el de Frank Banghar. El modelo está constituido por seis (6) fases Álvarez García (2002) que se fundamenta en la teoría general de sistemas y se constituye por etapas, así: 1) definición del problema; 2) conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas; 3) evaluación de planes o de alternativas; 4) selección de planes o de alternativas; 5) instrumentación del plan o de la alternativa; y 6) retroalimentación (Gómez, 2020). A continuación, se describe cada una de las fases que componen el modelo. La primera etapa consiste en la definición de una problemática, que está enmarcada en la situación actual de la organización, es decir su contexto organizacional. Este análisis de contexto se enfoca en la revisión y priorización de problemáticas. Posteriormente, el autor del modelo propone estimar soluciones potenciales y definir alternativas para las problemáticas identificadas. Como resultado se formulan líneas de acción o alternativas de gestión para atender dichas problemáticas.

En la tercera etapa, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas, donde se establece si estos son viables o no y además si están bien estructurados. En la cuarta fase, se realiza la selección de planes o alternativas, y se determina la mejor posibilidad entre las

opciones. La quinta fase, consiste en la instrumentación del plan o alternativa. La última fase es la retroalimentación, en la cual se analizan los resultados para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan, con el fin de mejorar dichos planes para así alcanzar mejores resultados. En la figura 5 se presenta el esquema gráfico del modelo donde se exponen las seis (6) fases principales:

Figura 5.

Modelo Frank Banghar (2010).



Fuente: Álvarez, 2010, p.25.

5.5.2 Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert

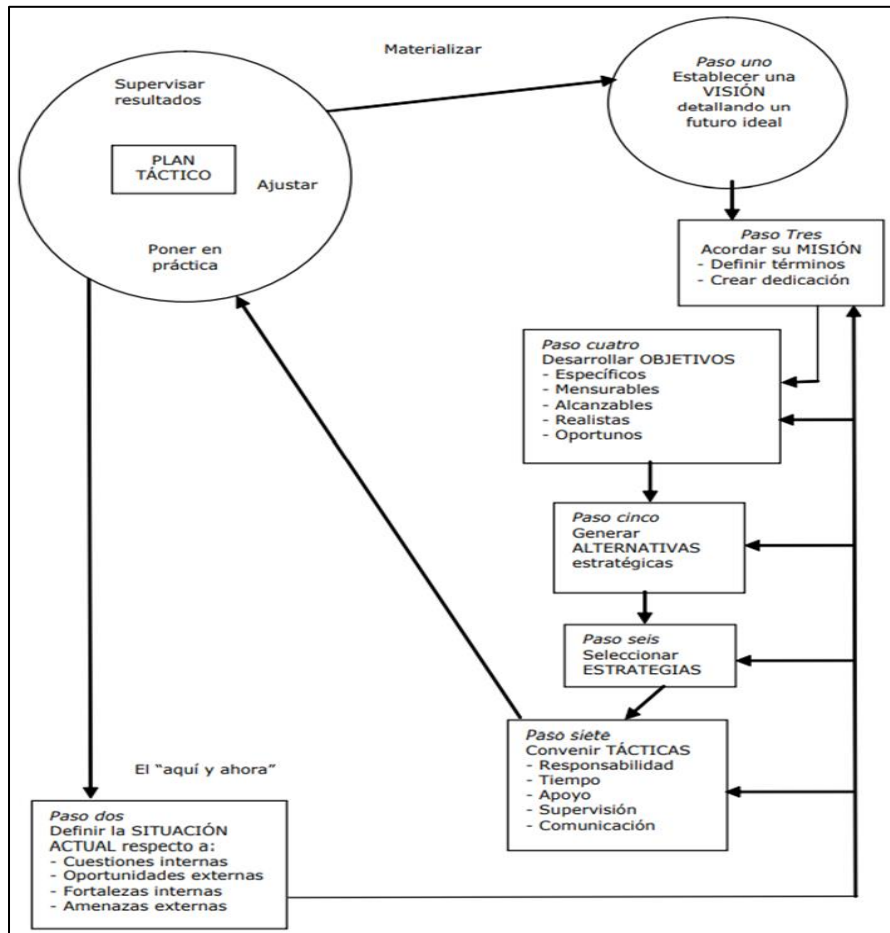
El autor expone su modelo basado en una transición que se desplaza desde el presente, que se representa como el aquí y ahora, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo directivo. El autor explica su modelo diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera lograr. El modelo plantea ocho (8) etapas las cuales son: 1. Establecer la misión, 2 definir la actual situación – contexto, 3 establecer una visión 4. Proponer objetivos, 5. Establecer unas líneas estratégicas, 6. Seleccionar estrategias priorizadas 7. Definir las tácticas operativas, 8, elaborar el plan táctico (Gómez, 2020). A continuación, se describe cada una de las etapas que constituyen el modelo:

Etapa 1: establecer la misión. Consiste en definir el objeto, intención o propósito organizacional. Etapa 2: definir la situación actual. Consiste en realizar un análisis de contexto organizacional, considerando cuestiones externas e internas de incidencia para la organización de

acuerdo con su misión y visión. Etapa 3: en esta etapa se establece una visión. Etapa 4: establecer objetivos estratégicos teniendo en cuenta que sean coherentes con la misión y visión, medibles y alcanzables. Etapa 5: Establecer unas líneas estratégicas con base en los objetivos a fin de enfocar los esfuerzos y priorizar las acciones. Etapa 7: consiste en definir las tácticas operativas, estimando recursos, tiempos, responsables y métodos de acción. Etapa 8: finalmente se formula el plan táctico, en el cual se resumen las decisiones en virtud de los objetivos estratégicos y las acciones a desarrollar. En la figura 6 se expone la secuencia en las etapas del modelo.

Figura 6.

Modelo de Tom Lambert (2000).



Fuente: Lambert, 2000

5.5.3 Modelo de planeación estratégica Colón y Rodríguez

Este modelo, expone una propuesta de generar una plataforma estratégica partiendo de un enfoque puntual definido desde lo que los autores denominan el objetivo básico. Para algunos autores este modelo es el más sencillo y fácil de comprender, además de ser muy adaptable a cualquier tipo de organización (Flórez, 2021). Este modelo, en contraste con otros e su tipo, propone partir de la identificación de un propósito básico, que no es más que la misión o rediseño de la isma y luego proyectarse a un futuro u horizonte esperado, es decir, su visión. El modelo se divide en dos fases y a su vez en 9 etapas así:

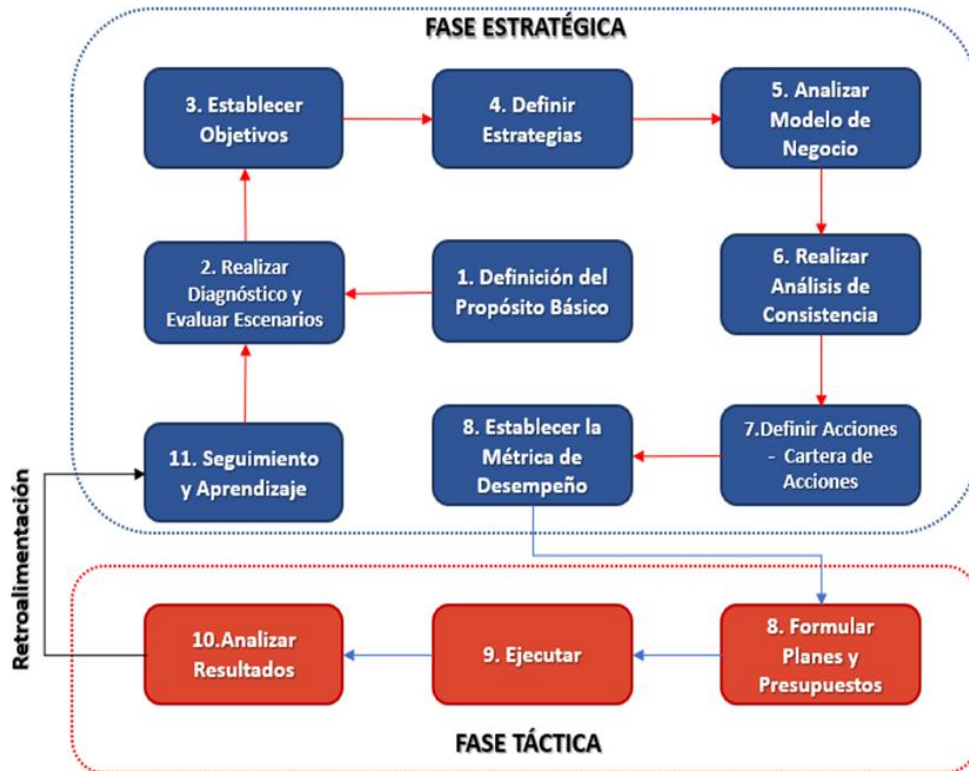
- a. Definición del propósito básico: en esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores, para lo cual se establece la declaración de la misión, sus prioridades y el concepto de esta. En esta definición se describe su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer. Otro aspecto que se define en esta etapa es la visión, mediante la cual se establece lo que la organización espera lograr en un futuro, fundamentada en la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas.
- b. Realizar diagnóstico y evaluar escenarios: en esta etapa se busca entender el entorno de la organización (externo e interno) y se establece la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- c. Establecer objetivos: en esta etapa se definen las prioridades respecto a los grupos de interés de la organización. Para ello, se establece qué se debe alcanzar y cuándo debe lograrse los resultados.
- d. Definir estrategias: las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos, exhiben la dirección a tomar y en donde se emplearán los recursos.
- e. Analizar el modelo de negocio: consiste en la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento a la planeación estratégica.

f. Realizar análisis de consistencia: en esta etapa se evalúan las diferentes opciones de estrategias presentadas, verificando si las estrategias seleccionadas con factibles y adecuadas.

g. Establecer la métrica de desempeño: en esta etapa se definen los instrumentos de la estrategia y sus resultados. El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y económicos.

La última etapa hace parte de una transición entre la fase táctica y la fase estratégica, en la cual se denomina seguimiento y aprendizaje, donde se determina el grado de certeza de los planes que se llevaron a cabo y, por último, se hace una retroalimentación donde se comunican los resultados de la Planeación Estratégica (Colón y Rodríguez, 2009). En la figura 7 se presenta el esquema gráfico del modelo donde se exponen las 2 fases y las once etapas que lo conforman.

Figura 7.
Modelo Colón y Rodríguez (2009).



Fuente: propia basado en la Planeación Estratégica Colón y Rodríguez, 2009.

5.6 Análisis de estructura y extensión de los modelos de planificación estratégica

Con base en los modelos de planeación estratégica presentados, como parte del análisis se realiza el resumen de características de cada modelo, donde se observan las diferencias entre cada uno, teniendo como resultado de esta observación la selección del modelo que, de acuerdo con sus características, resulta más conveniente para desarrollar en la empresa M&M. Al dilucidar la lógica del modelo de Frank Banghart, se observa que se prioriza la realización del diagnóstico estratégico de la organización en virtud de la identificación de un problema, es decir, algo que se desea solucionar entorno a la situación actual. Si bien es cierto que como resultado del análisis de contexto de la empresa se podrán reconocer situaciones que puedan considerarse como problemas a resolver, este punto de partida implicaría la priorización de problemáticas que a la final pueden conllevar a la solución de aspectos de los cuales adolece la organización, sin que ello necesariamente implique orientar a la empresa a un lugar ideal en su planificación.

Aunque es un modelo clásico concuerda con el pensamiento de los demás autores mencionados en cuanto a estructurar una estrategia alienada a una intención, en este caso una problemática, en este modelo no se especifican procedimientos en su estructura conceptual dentro de la literatura lo que podría incidir en su extensión, e implica la evaluación de múltiples escenarios en el marco de la problemática identificada.

En cuanto al modelo de Colon y Rodríguez este se orienta a establecer una visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica mediante de la identificación de la del horizonte de la empresa, previo realizar un análisis diagnóstico. Aunque para muchos autores la secuencia del modelo es disruptiva, esto puede considerarse como una ventaja dado que al analizar lo que a empresa desea a futuro le facilita enfocar las acciones de los directivos. Este modelo empieza con la formulación de la misión y visión, luego se devuelve a la evaluación del contexto, seguidamente se orienta a la etapa de desarrollo de estrategias, regresando posteriormente a al análisis del negocio y en adelante con el desarrollo de las estrategias definidas.

Finalmente continúa con la operativización de la estrategia el control y seguimiento, y la retroalimentación. Respecto a la extensión del modelo es uno de los que más etapas detalla, aunque de acuerdo con Gómez (2020) es uno de los modelos más fáciles y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización.

En cuanto al modelo de Tom Lambert este arranca con la dirección estratégica desde una concepción inicial del futuro deseado, luego se devuelve a la ejecución del análisis de contexto, y luego se regresa a la definición de la misión. Posteriormente la secuencia lógica es igual a la del modelo propuesto por Frank Banghart, a excepción de la etapa ocho (8) en donde se elabora el plan táctico. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica según Gómez (2020) puede implicar que en el paso cinco (5) donde se define la idea original del plan estratégico sea necesario posteriormente.

El propósito de analizar diversos modelos de planeación estratégica es el de reconocer el que podría establecer una mayor ventaja competitiva para la empresa M&M. Considerando que M&M es una pequeña empresa que adolece de una plataforma estratégica y de una estructura organizacional y de procesos para su operación. En ese orden de ideas, es importante seleccionar un modelo que le permita a M&M identificar prioridades para la asignación de recursos en un contexto en donde pueda establecer metas a corto plazo para ir avanzando a en objetivos prioritarios, en el marco de un propósito definido a las capacidades actuales de la empresa. En este sentido, al revisar lo que cada modelo ofrece y sus diferentes características se encuentra que todos podrían aplicarse a la empresa, sin embargo, el modelo de Colon y Rodríguez permite identificar un objetivo básico que delimite todos los esfuerzos que se van a destinar a un propósito inicial, a partir de la definición de la empresa y la postulación de una intención a largo plazo diferenciándola de otras empresas parecidas.

Por tanto, al trazar una estrategia que la organización implementará en determinadas situaciones a corto, mediano o largo plazo le permitirá de manera más fácil y entendible, establecer de forma organizada y puntual los pasos a desarrollar, ya que su construcción partirá de la definición del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones estratégicas a desarrollar. Como consecuencia, se concluye que el modelo de Colon y Rodríguez es el más adecuado para

tomarlo como referente en la estructuración de la plataforma estratégica de M&M, conforme a las características de la empresa y a su condición actual. Adicionalmente la elección de este modelo está fundamentada en la recurrente presencia y consideración de este en estudios aplicados a Mipymes, en donde se identifica que el modelo en mención es un referente óptimo para desarrollarlo en empresas de esta categoría (EAFIT, 2018).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque y alcance

Una vez definido el problema a estudiar y establecidos los objetivos que se desean conseguir, se determina el tipo de estudio, el cual dado el propósito fundamental de este trabajo se enmarca en el diseño de una plataforma estratégica para la empresa M&M que le permita fortalecer su gestión organizacional. Para este trabajo se utilizará un estudio de alcance descriptivo ya que se recolectarán datos sobre diferentes aspectos de la organización de la empresa “con los estudios descriptivos se pretende establecer características, propiedades y perfiles de los individuos, grupos sociales, seguido de revisión literaria con la que se construye un marco teórico referencial seguido de la definición de variables los cuales son conceptual y operacionales y a su vez analizando datos en las entrevistas (Hernández Sampieri, 2014).

6.2 Diseño de la investigación

El proyecto se basa en el diseño de un plan estratégico para la empresa M&M que le permita fortalecer la gestión empresarial. Para ello, se inicia con el análisis de las tendencias en el sector del diseño y fabricación de muebles para exhibición comercial, sector al cual pertenece la empresa M&M. Posteriormente se define la variable independiente de la investigación que es la planeación estratégica donde enfocamos el análisis y la investigación en las dimensiones de planeación, cadena de valor, toma de decisiones y control. Asimismo, se definen las variables dependientes que para esta investigación están categorizadas en dos secciones: la primera relacionada con la gestión de producción teniendo en cuenta las dimensiones de procesos productivos bajo el esquema de producción más limpia (P+L), productos y servicios con base en las tendencias de consumo, calidad a la medida y la segunda en relación con la gestión comercial con las dimensiones de fidelización, nuevos clientes y disponibilidad del servicio.

La siguiente fase es la realización del diagnóstico interno de la empresa, para el cual se emplearan dos mecanismos. El primer mecanismo a emplear es la realización de entrevistas semi estructuradas, las cuales, mediante el diseño de un instrumento de entrevista a profundidad, se

entrevistará a la totalidad de los empleados de M&M y a una muestra intencional de clientes actuales de la empresa. El segundo mecanismo es el análisis externo a través del método PESTEL, que consiste en reconocer la incidencia de factores exógenos que no son controlables por la empresa pero que afectan su desempeño (Daniel Martínez Pedros, 2012). Seguidamente se realizará la identificación de debilidades y fortalezas mediante el análisis de las dimensiones internas más relevantes de la empresa.

Una vez se tenga los resultados del análisis realizado mediante las fases expuestas, se procederá a realizar el diseño del plan estratégico para M&M, teniendo en cuenta la información recolectada. Para ello, se desarrollarán las fases del modelo de planeación estratégica propuesto por Colon y Rodríguez, el cual previamente ha sido seleccionado considerando las bondades del modelo y la aplicabilidad de este en una empresa con las características de M&M. Con la implementación de las fases de este modelo se obtendrá como resultado la formulación de plan estratégico a la medida de la empresa M&M.

Finalmente se realizará una propuesta de cuadro de mando integral que le permita a la empresa M&M medir la efectividad de la implementación del plan estratégico propuesto, en virtud de la mejora en su gestión organizacional. Cabe señalar que el enfoque de esta investigación es proponer los instrumentos de planeación, seguimiento y medición para la plataforma estratégica de la empresa, más no la implementación de los mismos. Por último, como resultado de los análisis realizados se presentarán las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para la empresa M&M en cuanto al desarrollo de los objetivos propuestos en esta intervención.

6.3 Población de la investigación

Para realizar el análisis interno, mediante la entrevista a profundidad semi estructurada, se tomará como objeto de estudio la totalidad de los empleados de M&M, es decir, se tomarán todos los individuos del universo considerando que el número es de fácil acceso al estar constituido por un total de cuatro (4) empleados. Por lo anterior, para esta población no existe

muestra de selección, pues se realizará censo. En la tabla 3 se presenta el número de empleados a entrevistar y las áreas de trabajo a las cuales pertenecen.

Tabla 3.

Población de la Investigación

| Área de trabajo | Número de empleados |
|-----------------------------------|---------------------|
| Gerencia | 1 |
| Administración y Comercialización | 1 |
| Producción- Operarios | 2 |

Fuente: Propia

De otra parte, se tomará también como población objetivo para el análisis algunos clientes actuales de la empresa. Para ello se realizará la selección mediante un muestreo intencional que se explica en el siguiente capítulo.

6.4 Muestra para selección de clientes a entrevistar

Con base en la disponibilidad de la información de la empresa M&M, y considerando que el número de clientes que voluntariamente se ofrecen a participar en la investigación es limitado, se realiza un muestreo intencional por conveniencia. Esta técnica de muestreo se emplea teniendo en cuenta que los individuos seleccionados para la muestra son elegidos con base en el criterio de las investigadoras con el fin de obtener una muestra representativa, asimismo se tiene en consideración la recomendación de los directivos de M&M para seleccionar aquellos clientes accesibles que aceptan ser incluidos en la investigación. Lo anterior, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los clientes por parte de las investigadoras, por lo que este tipo de selección de muestra representa un ahorro de tiempo en el desarrollo de la investigación.

La subcategoría empleada para la selección de los clientes a entrevistar de acuerdo con la técnica seleccionada es muestreo heterogéneo o de variación máxima, dado que para escoger los

participantes se tiene en cuenta la existencia de diversas características, como clientes pertenecientes a empresas de diferentes sectores, distintos tamaños de empresas y variedad en términos de la cantidad de compras y tipos de productos de M&M demandados. La razón por la que se selecciona esta subcategoría es para garantizar la presencia máxima de variabilidad posible dentro de los datos primarios.

6.5 Recolección de datos

La recolección de datos está fundamentada en la medición aquellas dimensiones que se reaccionan con las variables dependientes e independientes de la investigación. Esta recolección se realiza mediante la elección de instrumentos que respondan a la credibilidad de la investigación y a la aceptación de esta por parte de otros investigadores (Hernandez Sampieri, 2014). Por lo anterior, para la recolección de la información se utilizará los siguientes instrumentos, sometiendo los datos obtenidos a un análisis que nos llevará a cumplir con los objetivos planteados:

- Técnica de observación no participante.
- Entrevista con preguntas abiertas, semiestructurada y a profundidad para clientes actuales de M&M (Ver anexo 1).
- Entrevista con preguntas abiertas, semiestructurada y a profundidad para socios y empleados actuales de M&M (Ver anexo 2).

En cuanto a la entrevista a profundidad ésta se fundamenta en el seguimiento de un guion, en él que se definen todos los temas que se requieren abordar en el dialogo con los entrevistados, por tanto, antes de la sesión se organizan los ítems que se preguntaran para controlar el tiempo, diferenciar los temas por jerarquía y evadir dispersiones por parte del entrevistado. El guion se organiza con base en los objetivos y en la hipótesis establecidos para la investigación, incluye además una breve una introducción para que el entrevistador dé a conocer el objetivo de la entrevista, su orden y estructura y su alcance. Es necesario que los entrevistados tengan claro que toda la información que se obtenga se someterá a análisis y sus datos serán tratados con confidencialidad. Asimismo, el guion contendrá todas las temáticas a estudiar y que

deberán desarrollarse a lo largo de todas las sesiones (Robles, 2011). La recolección mediante la observación radica en el registro sistemático y confiable situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández Sampieri, 2014).

6.6 Ficha técnica de la investigación

De acuerdo con lo definido para el diseño metodológico de la investigación, a continuación, se presentan los datos que van a ser posteriormente desarrollados en el contenido de la investigación. Ver tabla 4, ficha técnica de la investigación.

Tabla 4.

Ficha Técnica de Investigación

| FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN | |
|--|--|
| Objetivos de la Investigación | <p>Objetivo General: Plantear un modelo de planeación estratégica para la empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS que le permita fortalecer la gestión organizacional acorde a las tendencias del diseño y fabricación de muebles para exhibición comercial en la ciudad de Bogotá.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar de las tendencias de diseño y fabricación de muebles para exhibición comercial sector al cual pertenece empresa M&M Espacios Versátiles como elemento de fortalecimiento de la gestión organizacional - Realizar un análisis interno y externo de la empresa M&M Espacios Versátiles SAS para diagnosticar su grado de competitividad en el mercado donde ofrece sus productos. - Formular el plan estratégico de la empresa M&M Espacios Versátiles SAS para los procesos de fabricación y comercialización. - Proponer indicadores que le permita a la empresa M&M ESPACIOS VERSATILES SAS medir la efectividad las estrategias más relevantes en el marco del plan estratégico propuesto. |
| Enfoque y Tipo de Investigación | Alcance descriptivo, enfoque cuantitativo |
| Descripción de la Población | El universo está constituido por los cuatro empleados de M&M y una muestra intencional de clientes actuales. |
| Selección de la Muestra | Se aplicará a la totalidad de los empleados, aplicando entrevista a profundidad y observación directa y una muestra intencional de clientes actuales. |
| Variables | <ul style="list-style-type: none"> - Dependiente: Planeación estratégica - Independientes: Gestión de Producción y Gestión Comercial |

Fuente: propia

6.7 Variables

Las variables están divididas en independiente y dependientes, para la presente investigación se detallan a continuación:

- Variable independiente: Plan Estratégico
- Variables dependientes: Gestión de Producción y Gestión comercial

De acuerdo con el enfoque y tipo de investigación, a continuación, se relacionan las definiciones conceptuales, las dimensiones y la definición operacional para la variable independiente, plan estratégico, ver tabla 5:

Tabla 5. Modelo

Modelo de Matriz de Operacionalización (variable dependiente).

| VARIABLE DEPENDIENTE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIÓN | DEFINICIÓN OPERACIONAL |
|-----------------------------|---|--------------------|---|
| PLAN ESTRATÉGICO | Definir el Propósito Básico de la empresa (misión, visión y filosofía de la organización) | Planeación | Es un documento que describe las dimensiones de actuación, los objetivos, las estrategias, actividades, presupuesto y tiempos, definidos en respuesta al análisis de contexto |
| | Realizar el análisis organizacional. (Realizar Diagnóstico) | Cadena de Valor | |
| | Analizar Modelo de Negocio | Toma de Decisiones | |
| | Establecer objetivos, y definir estrategias, acciones y recursos. | Control | |
| | Definir los criterios de evaluación del plan estratégico (Métrica de Desempeño) | | |

Fuente: propia

De acuerdo con el enfoque y tipo de investigación, a continuación, se relacionan las definiciones conceptuales, las dimensiones y las definiciones operacionales para cada una de las variables independientes, así como las tendencias de consumo relacionadas, sus indicadores y fórmulas de medición, ver tabla 6:

Tabla 6.

Modelo de Matriz de Operacionalización (variables independientes.)

| VARIABLES INDEPENDIENTES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | DEFINICIÓN OPERACIONAL Y TENDENCIA DE CONSUMO RELACIONADA | INDICADORES | FORMULA |
|------------------------------|--|---|---|--|--|
| GESTIÓN DE PRODUCCIÓN | La gestión de la producción permite planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mediante todas las fases del esquema productivo desde el aprovisionamiento de materias primas e insumos hasta la obtención de los productos terminados | Procesos Productivos bajo el esquema P+L | Producción más limpia (P+L) orientada a lograr la Ecoeficiencia acrecentando la utilización de residuos en el proceso productivo. Tendencia global de consumo: Las empresas necesitan hacer más con menos. en el medio ambiente. | Indicador 1: Porcentaje de ecoeficiencia de residuos en el esquema productivo | % de ecoeficiencia de residuos = (Total de residuos utilizados en procesos productivos / Total de residuos generados en la fabricación de productos) ×100% |
| | | Productos y servicios con base en las tendencias de consumo | La personalización de productos es una tendencia actual en la industria del mobiliario para exhibición, y los clientes están más dispuestos a elegir marcas con productos hechos a la medida con una experiencia de compra inmersiva. | Indicador 2 Porcentaje de disminución de costos derivados de la ecoeficiencia | Ecoeficiencia = (Total de costos productivos si reutilización de residuos - Total de costos productivos con la reutilización de residuos) |
| | | Calidad a la medida | | Grado de cumplimiento de los requisitos del cliente | (Total de requisitos establecidos por el cliente/Total de requisitos del producto o servicio) ×100% |
| GESTIÓN COMERCIAL | Se orienta a la gestión relacionada con la comercialización de los productos y servicios, así como del posicionamiento en el mercado | Fidelización | Se orienta a mantener las relaciones con los clientes actuales mediante estrategias de marketing y ventas, que el consumidor que | Porcentaje de clientes que realizan la recompra de los productos y servicios de la empresa | % de clientes que realizan la recompra = (Total de productos y servicios adquiridos por clientes habituales / Total |

| VARIABLES INDEPENDIENTES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | DEFINICIÓN OPERACIONAL Y TENDENCIA DE CONSUMO RELACIONADA | INDICADORES | FORMULA |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|---|--|---|
| | | | haya adquirido con anterioridad | | de productos y servicios comercializados en un periodo de tiempo) |
| | | Nuevos Clientes | Incremento de clientes se basa en los clientes (personas que aún no realizan compras pero que son considerados como posibles clientes). | Aumento en el número de clientes en un periodo de tiempo | Nuevos clientes = Total de clientes nuevos en un periodo de tiempo P1 – Total de clientes nuevos en un periodo de tiempo P1-1 |
| | | Disponibilidad del servicio | Optimizar los tiempos de fabricación y entrega de productos. | Eficiencia en los tiempos de respuesta | Número de pedidos entregados en tiempo requerido por el cliente/número total de pedidos entregados) ×100% |

Fuente: propia

6.8 Metodología para el análisis externo PESTEL

El análisis externo, como se indicó en secciones previas de este documento, se realizó implementando la metodología PESTEL, donde se busca analizar el entorno actual respecto a seis (6) ámbitos. La matriz PESTEL está definida por Torradabella (2022) “como un protocolo que facilita el estudio de los factores determinantes a tomar en cuenta para el análisis estratégico en los siguientes ámbitos: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal”, en ese orden de ideas el PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa, representando amenazas y oportunidades. A continuación, se expone en la figura cada uno de los ámbitos que se analizan en la metodología PESTEL.

Figura 8.

Factores PESTEL

| P OLÍTICO | E CONÓMICO | S OCIO-CULT. | T ECNOLÓGICO | E COLÓGICO | L EGISLATIVO |
|--|--|---|---|---|---|
| Actitud y organización del gobierno Estabilidad política Tendencias electorales Política fiscal en diferentes países Modificaciones en tratados comerciales Políticas de subvenciones Nivel de corrupción Facilidades para creación de negocios | Situación económica actual, gasto presupuestario IVA que afecta a mis productos o servicios Tipos de interés actual en caso de pedir financiación Condiciones de financiación actuales Reforma fiscal Tasa de inflación Tasa de cambio | Distribución de los ingresos. Gasto medio de las familias Nuevas tendencias en el estilo de vida. Modas. Hábitos y conductas de las personas: ¿Qué oportunidades me ofrece? Nivel educativo Calidad de vida Confianza del consumidor Distribución de la población por edad, sexo, etc. | Tecnología tengo a mi alcance Gasto gubernamental en investigación Nuevos productos y desarrollos Cambios en internet Uso de las tecnologías del consumidor Cambios en tecnología móvil Capacidad de desarrollo de apps móviles para el negocio | Leyes de protección medioambiental Regulación sobre consumo energético. Legislación sobre reciclaje de residuos Eliminación de desechos Procesos que utilizamos nosotros, o nuestros proveedores, que puedan suponer una amenaza para el medio ambiente Recursos naturales limitados | Forma jurídica a la que me voy a acoger y características Licencias necesarias para desarrollar la actividad Ayudas o subvenciones a las que me puedo acoger Políticas de desempleo y legislación laboral Leyes de competencia Legislación sobre salud y seguridad laboral |

Fuente: emprendedor, 2017.

6.9 Metodología para el análisis interno

Para el diseño de la planeación estratégica de la empresa M&M es necesario realizar un análisis de factores internos sobre los cuales la empresa tiene injerencia y que representan fortalezas o debilidades. Para ello, se tomará una parte de la metodología DOFA la cual es muy utilizada en la planificación estratégica de las empresas o de nuevos proyectos. Esto implica el análisis de factores internos a luz de debilidades y fortalezas y de factores externos respecto a amenazas y oportunidades. Sin embargo, el análisis que se va a adelantar no contemplará la identificación de factores externos, pues como se indicó en el capítulo precedente, para este análisis se empleará la metodología PESTEL. Por tanto, se empleará parte de la DOFA solo en lo relacionado a las variables internas, es decir, debilidades y fortalezas-DF, mediante el análisis de seis (6) dimensiones internas de la empresa, estas son: i) direccionamiento estratégico ii) lineamientos y políticas de internas de operación, iii) aspectos financieros, iv) talento humano y v) capacidad en maquinaria y tecnología y vi) mercadeo. El resultado del análisis es la identificación de una matriz de análisis de actores internos que demandan atención (Content, 2018).

La mayoría de las organizaciones independientemente de su negocio o actividad hacen uso del análisis interno para determinar su situación en relación con su estructura y capacidad interna. Posterior a análisis interno, este se contrasta con el análisis externo con el fin de identificar las acciones que le permitan a la empresa el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades. Con el propósito de formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, prepararse para las aprovechar las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

De otra parte, los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a la empresa alcanzar los objetivos propuestos y así mismo anticiparse a los cambios que pueda presentar el mercado. El estudio de las nuevas herramientas del diagnóstico estratégico es entrelazadas y contrastadas con el análisis interno, para que de esta manera se pueda definir una guía de lo que posiblemente la empresa podría cambiar, mejorar, ajustar, innovar e implementar en sus operaciones (Oña Chiguano Adriana Paola, 2022).

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

7.1 Análisis externo matriz PESTEL

Para realizar el diagnostico organizacional de M&M, se consultaron fuentes internas y externas a fin de desarrollar el análisis mediante el uso de la metodología seleccionada (PESTEL).

Considerando que los factores de análisis del PESTEL, contemplan a su vez varios aspectos, por ejemplo, en el factor político se contemplan aspectos como políticas fiscales, subsidios, disposiciones gubernamentales para el sector de operación de la empresa, etc., se realizó una selección de los aspectos que en cada factor son concernientes de acuerdo con el negocio de M&M, al tipo de industria, a la naturaleza de los productos que ofrece y a los tipos de clientes de la empresa. De esta selección salieron veintiún (21) aspectos a analizar (tabla 7) para M&M:

Tabla 7.

Selección de aspectos por cada factor del análisis PESTEL

| Factores | Aspectos para analizar |
|----------------------------|---|
| Políticos | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas Gubernamentales (para Pymes) • Políticas Comerciales Sector de fabricación de muebles • Clima Político del País |
| Económicos | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento Económico • Inflación e Impuestos • Disponibilidad de Crédito y Tasas de Interés |
| Sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de compra en el mobiliario de exhibición • Hábitos de Compra, Intereses en la Industria |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en equipos y maquinaria en el sector • El mobiliario de exhibición y la tecnología |
| Ecológicos- Ambientales | <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en el uso de materiales ecoeficientes • Impactos ambientales y disponibilidad de recursos • Cambio climático |
| Legales | <ul style="list-style-type: none"> • Legislación en el mercado mobiliario • Leyes de protección del medio ambiente • Leyes de propiedad industrial |

Fuente: propia

Con base en la metodología de análisis PESTEL indicada en el capítulo de diseño metodológico, se presenta el análisis de los factores que influyen directa o indirectamente en las actividades a corto plazo de la empresa M&M y que influyen en la toma de decisiones. Son factores externos que no pueden ser controlados por la empresa propiciando situaciones que pueden constituirse como oportunidades o amenazas.

7.1.1 Factores políticos

Estos factores determinan las políticas bajo las cuales debe operar la empresa, las decisiones políticas y medidas del gobierno tienen mucha importancia y son fuente de oportunidades y amenazas.

- Políticas Gubernamentales para las Mipyme

En Colombia existen políticas de apoyo a las Mipymes, categoría de empresas en la cual esta M&M, dichas políticas brindan un escenario favorable para el desarrollo de las actividades empresariales. En el anexo 3 se enlistan las políticas que inciden en la operación de M&M, las cuales son el fundamento del análisis de este factor.

- Políticas Comerciales Sector de fabricación de muebles

En cuanto a las políticas comerciales en el sector de muebles, específicamente en el mobiliario de exhibición, el país ha enfocado esfuerzos en la ampliación de mercados promoviendo la intercambiabilidad de mobiliario en la región. La importación de muebles para exhibición empezó a incrementarse a partir del año 2017, donde el principal importador con un 32% es Sodimac de Colombia, Tugo y Falabella con el 51%, siendo el origen de los muebles de la industria China (FONADE, 2020).

Por su parte, las exportaciones de muebles de madera aglomerada se realizan a países como Panamá con un 20%; a Estados Unidos con 16%; a Ecuador con un 11% y a Perú con un 10%, con los principales productos como: muebles de para almacenes y tiendas por departamentos y muebles de madera y metal para locaciones e industria textil, con los tres primeros exportadores como: Muebles Moduart con una participación del 12%; Veritrade con el 12% y Series Limitada con el 9% (FONADE, 2020).

- **Clima Político del País**

Con base en un estudio de la empresa Investigaciones Económicas de Alianza Valores, existe desconfianza y temor del nuevo gobierno ejercido por el presidente Gustavo Petro, el estudio expone que en Latinoamérica no ha habido buenas experiencias frente al gobierno izquierdista, razón por la cual los mercados reaccionan negativamente, casi por ‘default’, ante la presencia de estas corrientes ideológicas de izquierda (Jaime, 2022). El presidente Petro empieza su gobierno en un momento en que, los empresarios ya estaban nerviosos. La inflación (del 10,21%, la más alta en 22 años), el alto precio del dólar (ronda los 4.900 pesos y alcanzó picos históricos en las últimas semanas), la crisis económica que dejó la pandemia, y la crisis por la guerra en Ucrania (que encareció el precio de los fertilizantes), han elevado los costos de la producción (El país, 2022).

7.1.2 Factores económicos

Estos factores afectan directamente el poder adquisitivo de los clientes de la empresa y de los sectores potenciales de interés.

- **Crecimiento Económico**

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en su informe anual de balance 2021 y perspectivas 2022, la reactivación económica es el gran logro en materia comercial en el año 2021, se estima que el país tendrá un crecimiento en la mayoría de los sectores comerciales para el segundo semestre del año 2022 y primer semestre de 2023. En el sector maderero, incluido la comercialización de muebles, se proyectan crecimientos jalonados por la recuperación en términos de la actividad comercial, que incentiva la apertura de locales comerciales, siendo esto conveniente para la industria del mueble de exhibición. Según la (ANDI, 2021) respecto a la fabricación de mobiliario de madera, para el mes de agosto del año 2022, se proyectó ventas reales en muebles de oficina, y exhibición comercial con un aumento del 9,1 %. En comparación con los resultados generados en el mes de agosto del año 2021 respecto al año 2021 el incremento fue de 18,3% por lo que se evidencia un crecimiento sostenido en ventas minoristas (DANE, 2022).

- **Alza del dólar**

Ahora bien, según el profesor de economía Edgar Jiménez U Tadeo (2022) los sectores más afectados en cuanto al incremento del dólar son los que tienen gastos relacionados con el dólar y no tienen un ingreso en la misma divisa. En ese sentido los sectores que se prevén serán afectados con el incremento del dólar en Colombia, serán los que recién ingresen en pesos colombianos y pagan materias primas e insumos en dólares estadounidenses. El sector de la fabricación de muebles no es ajeno a este panorama, pues los materiales como la fibra, el aluminio, ciertas variaciones de vidrio se comparan al cambio del dólar y desde el mes de julio del presente año se han visto afectados con la creciente alza del dólar estadounidense, generando cambios en los costos y en los ingresos de los fabricantes, situación que confirma la Federación de Maderas de Colombia (FEDEMADERAS, 2022).

En este sentido, las empresas son más prudentes para tomar decisiones frente a la compra de su mobiliario para exhibición, prefieren invertir en materias primas e insumos relacionados directamente con la fabricación de sus productos o en su promoción. Según datos históricos del comportamiento del precio de la madera (DANE, 2022)) se evidencia una creciente alza en los precios, derivada del alza del dólar.

- **Inflación- Índice de precios al consumidor**

La inflación es un aumento generalizado y sostenido del nivel general de precios de una economía en el tiempo (República, 2022). Es importante considerar que la inflación cuando se da un aumento en el promedio de los precios de una economía, y no un incremento aislado o temporal en el precio de un solo producto o de un conjunto de productos. En Colombia la inflación se mide respecto al Índice de Precios al Consumidor- IPC, que indica el costo de vida en una economía, partir de la variación, evolución y fluctuación de los precios de bienes y servicios que consumen los hogares; en este sentido, la inflación se debe entender como el promedio ponderado de los cambios de precios del conjunto de bienes y servicios que conforman la canasta del IPC (República, 2022).

De acuerdo con el último reporte del DANE¹ en el mes de septiembre de 2022, el IPC registró una variación de 0,95% en comparación con el mes de agosto de 2022, cinco divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,91%), entre ellas los muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (1,65%). En lo corrido del año, (enero - septiembre), la división de bienes y servicios se ubicaron por encima del promedio nacional (21,19%).

- **Impuestos**

En Colombia, las empresas tienen cargas fiscales obligatorias que representan obligaciones económicas para las empresas. Los impuestos aplicables a M&M son: i) Iva, ii) Impuesto de Renta, iii) Retención en la fuente, iv) ICA, v) Gravamen a los Movimientos Financieros y vi) Impuesto al Patrimonio

Ahora bien, frente al proyecto de la reforma tributaria del gobierno de Gustavo Petro, la Federación Nacional de Industriales de la Madera (FEDEMADERAS, 2022) se pronunció en cuanto a los efectos que las políticas fiscales propuestas podrían tener en la industria que transforman madera. De acuerdo con los comentarios y análisis realizados a la propuesta de reforma tributaria, la propuesta de FEDECAMARAS es retirar la exención de renta para el 2023 lo cual implica una disminución de la rentabilidad sobre los proyectos actuales 14,5 puntos y un detrimento del 48 % en su valoración, lo que financiera hace que nuevas inversiones no sean viables (FEDEMADERAS, 2022).

- **Disponibilidad de crédito y tasas de interés**

Empresas del sector de Mipymes generalmente están excluidas del crédito debido a su alto riesgo de no poder cumplir con el pago, esto debido a su baja capacidad de responder a obligaciones financieras a largo plazo. Estos riesgos son asumidos por el Estado, a través de los programas y políticas de crédito subsidiado para este tipo de o a través de la transferencia del riesgo a la banca comercial mediante la financiación de proyectos (DANE, 2022).

¹ Cifra publicada por el DANE consultada el 15 de octubre de 2022. Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) Septiembre 2022, emitido el 5 de octubre de 2022.

En cuanto al financiamiento de iniciativas productivas por medio del sistema bancario tradicional, los emprendedores enfrentan barreras de acceso a través de altas tasas de interés y requerimientos de colateral (Echeverry, 2017). Por ejemplo, estudios muestran que tan solo el 16 % de pequeños productores agropecuarios tienen acceso a crédito formal. En Colombia, el otorgamiento de garantías crediticias, como las desarrolladas por el Fondo Nacional de Garantías (FNG), mejora el acceso al crédito de las pymes con la banca tradicional (Girón, 2021). De acuerdo con sobre las tasas de los créditos para Mipymes en el año 2022, las tasas de interés oscilan entre 5,80% a 11,45% aplicables si la empresa cuenta con personal no superior a 10 trabajadores y poseen unos activos totales menores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (Rankia, 2022). En este sentido el ranking de tasas interés actuales, se encuentran desde DTF +- 5,81% hasta el 6,11% E.A

7.1.3 Factores sociales

Teniendo en consideración que los clientes de M&M, en cuanto al mobiliario para exhibición comercial, son empresas y que en la comercialización no existe un relacionamiento con personas que hagan uso directo del mobiliario, se realizó un análisis social contemplando aspectos genéricos del mercado a nivel de población empresarial.

- Tendencias de Compra en el Mobiliario de Exhibición

Las ventas online han dejado de ser solo una alternativa novedosa o una opción a largo plazo en la planificación estratégica de las empresas, para convertirse en un canal de comercialización fundamental, prioritario y determinante para el crecimiento y vigencia de muchas marcas y empresas (Cámara de comercio, 2022).

De otra parte, el exponencial crecimiento en el uso de redes sociales ha logrado que empresas que no tienen la posibilidad de contar con un sitio web puedan exponer sus productos y servicios de manera masiva. Las redes sociales son el canal de comunicación social que hoy en día marca la tendencia de las relaciones sociales y comerciales (CNC, 2021) pues les permite a las empresas definir su identidad y reforzar sus valores corporativos. De hecho, Instagram es la tercera red social preferida por debajo de Facebook y YouTube, gracias a sus continuas

actualizaciones Inbounducy (2022), Instagram cuenta con más de 1.000 millones de usuarios activos, cifra que va en aumento debido a los beneficios a las ventajas de usar Instagram para empresas.

7.1.4 Factores tecnológicos

Para el análisis de este factor se tuvo en cuenta las tendencias tecnológicas en relación por los esquemas y maquinaria vinculada a los procesos productivos.

- Innovación en Equipos y Maquinaria en el Sector

En el diseño de muebles, la inteligencia artificial utiliza el concepto de diseño generativo, lo que contribuye a desarrollar iteraciones previas en torno al diseño del producto antes de su fabricación (Souza, 2021). Siguiendo parámetros y órdenes preestablecidas por el usuario, para llegar a las respuestas más apropiadas. Aunado a lo anterior, este tipo de tecnología permite optimizar la gestión de los recursos, ahorrando espacios y la cantidad de insumos y materiales utilizados en el esquema productivo. Esta mega tendencia se está empleando ampliamente en la industria de fabricación de muebles de todo tipo, incluyendo los de madera para uso doméstico, industrial y comercial

- El mobiliario de exhibición y la Tecnología

Los muebles inteligentes están marcando tendencia no solo del hogar, sino también de oficinas, comercios, escuelas, entre otros (CNC, 2021) Su diseño se orienta no solo a formas novedosas o distintas que los vuelven únicos, sino que también se fabrican con materiales más sustentables y sostenibles, procurando por el medio ambiente y el uso adecuado de materiales como la madera, además de incluir funcionalidades tecnológicas, es decir, introducen el concepto de “internet de las cosas” incluyendo dispositivos para la conectividad como bluetooth, puertos USB, luces LED, control remoto, auto recarga, altavoces para reproducción de sonido, entre otros (www.icons.com, 2021).

- Automatización en la industria del mueble

Con la llegada de máquinas industriales que permiten automatizar procesos, las empresas que fabrican muebles (para uso en el hogar y comercial) dieron un paso adelante en la realización

de su trabajo. Podían entregar trabajos a los clientes de una forma mucho más rápida y a menor coste. En la industria existen máquinas específicas como la de control numérico que permite crear cualquier forma o estructura en atención a los cambios y nuevas tendencias del diseño. Este camino hacia la industria automatizada de la carpintería permitió a los fabricantes de muebles agilizar su trabajo, pero también aparecieron nuevos modelos de negocio que tienden a especializar los trabajos que realizan (IPES, 2018).

Las soluciones de automatización inteligentes en la industria de la madera y del mueble pueden lograr que las instalaciones de producción realicen un cálculo previo del desgaste de las herramientas, reduzcan las emisiones, optimicen el consumo energético mediante el control de las necesidades y eviten fallos en la producción (SDA, 2018). Así se minimizan los tiempos de inactividad, se aumentan el confort de manejo de la maquinaria y la vida útil de las herramientas.

7.1.5 Factores ecológicos-ambientales

Los factores ecológicos que pueden influir en M&M incluyen condiciones físicas o geográficas como:

- Tendencias en el uso de materiales ecoeficientes

De acuerdo con Sawyer en su estudio sobre Impactos de la doble transición en el sector del mueble: Previsión del sector para el 2030 por su transición a la economía circular y su transformación digital. los materiales naturales, el color verde, la decoración rústica y la sostenibilidad son las tendencias más predominantes en este 2022 en el sector del mueble y la decoración. La sostenibilidad es un factor muy importante para la sociedad actual, por lo que también se manifiesta en este sector. Los fabricantes de muebles que adoptan la circularidad y las prácticas circulares cada vez son más habituales, ya que la economía

circular es un elemento crucial para afrontar los retos climáticos y medioambientales, (Sawyer, 2022).

Otra tendencia ambiental en la industria maderera es el ecodiseño, el cual considera la interrelación, de criterios como la estética, los costos, la funcionalidad, la seguridad, la minimización de residuos, el reciclaje de materiales y la durabilidad de productos con el fin de

lograr una producción más sostenible y un consumo más racional de recursos (Hübner, 2020). En el caso de la industria del mueble, varias empresas, a nivel internacional, llevan a cabo procesos de certificación de su sistema de gestión ambiental de diseño y desarrollo de producto (ISO 14006), otras no se certifican por no aplicar completamente la metodología, pero implementan mejoras ambientales en el diseño de sus productos, como buena práctica principalmente en la búsqueda de reducción de costos (Carrillo, 2020).

- **Impactos ambientales en la producción con maderables**

Uno de los impactos ambientales asociado a la fabricación de muebles radica en el desperdicio de la madera, por tanto, resulta evidente que una de las tendencias en la industria es optimizar el rendimiento de su uso. En este sentido, una acertada elección de estas contribuye a reducir el volumen de residuos generados en los procesos productivos y al mismo tiempo, reducir los costos de producción, aunado a esto, los procesos involucrados en la mayoría de las fábricas de muebles propician una mayor generación de residuos que no son reaprovechados y que generalmente son botados a la basura o regalados.

Por otra parte, en algunas empresas, el empleo de determinados productos, como pegamento de formaldehído y barnices o pinturas con elevado contenido de compuestos orgánicos volátiles, propician un impacto ambiental negativo, pues su uso genera vapores, que pueden ser precursores del ozono en la atmósfera, lo que incrementa la huella de carbono (Confemadera, 2019).

- **Disponibilidad de recursos en la industria del mueble**

De acuerdo con la política de plantaciones forestales para generación de madera para uso comercial emitido por la Unidad de Planeación Rural Agropecuaria-UPRA, la fabricación de muebles es un proceso de transformación terciario donde la madera es el producto principal. Incluye el carbón, las astillas, la madera rolliza inmunizada, la madera aserrada en sus múltiples presentaciones y grados de transformación, la pulpa, entre otros. Dentro de los recursos están numerosas organizaciones y grupos de interés que interactúan entre ellos.

De acuerdo con el IDEAM, Colombia tiene más de 114,1 millones de hectáreas de superficie continental, de las cuales el 51,6 % en el 2019 correspondían a bosques naturales (IDEAM, 2020). Si bien la tasa anual de deforestación ha venido mostrando una tendencia a disminuir, las 120.933 hectáreas anuales deforestadas entre el 2019 y 2020 se suman a las cerca de 6 millones de hectáreas en bosques que perdió el país entre 2010 y 2016 (IDEAM, 2016). Estos procesos de pérdida y degradación de bosques se atribuyen a diferentes causas: la ampliación de la frontera agrícola, la colonización (principalmente ganadería), los cultivos ilícitos, la minería, los incendios forestales, la ampliación de infraestructura, la urbanización y la extracción de madera (Minambiente, PNUD, 2020).

- **Cambio climático**

De acuerdo con la política nacional de cambio climático emitida por el Ministerio de Medio Ambiente-Minambiente, indica que el rápido crecimiento económico ha resultado en indudables beneficios, pero ha traído como consecuencia una degradación ambiental elevada que (DNP, 2019), a partir de los estudios referidos, consideran que sigue una senda insostenible. En este contexto de crecimiento económico y de degradación ambiental, sumado a la complejidad del territorio colombiano, confluyen en diversas amenazas de origen geológico e hidrometeorológico, unido al proceso de ocupación y uso del territorio (desordenado) han contribuido al aumento de las condiciones de riesgo de desastres” (DNP, 2019).

En Colombia durante el período 2018 – 2020 aumento 2,6 veces el número de eventos ocurridos (DNP-SDAS, 2020). En consecuencia, el número de familias afectadas se incrementó en 1,5 veces, al pasar de 4,4 millones a 6,4 millones, para los mismos períodos analizados, lo que refleja el aumento de la vulnerabilidad de la población a dichos eventos (Minambiente, 2021).

De acuerdo con la política nacional de cambio climático (Minambiente, 2019) el cambio climático afecta al país en primer lugar a través de la materialización de los riesgos de origen hidrometeorológico sobre poblaciones, infraestructuras (vías o viviendas, por ejemplo), actividades económicas y ecosistemas expuestos, por parte de dinámicas naturales (amenazas) relacionadas con las inundaciones, deslizamientos, los efectos de las variaciones de la temperatura

(por ejemplo: sobre los cultivos agrícolas), y el aumento del nivel del mar, entre otros (IDEAM, 2020).

7.1.6 Factores legales

Los factores legales determinan el margen de acción de M&M, las leyes y regulaciones que podrían tener incidencia en la operación de la empresa.

- Legislación en el mercado mobiliario

Actualmente todas las empresas están reguladas por una serie de normativa legal en el marco de su constitución legal y registro, así como en materia tributaria, en ese sentido M&M está regulada por la DIAN con el código CIU (clasificación internacional industrial unificada) número 3110 cuya descripción pertenece a la fabricación de muebles. Respecto a las disposiciones legales en materia de fabricación de muebles, específicamente en el caso de maderables, actualmente en el sector maderero en Colombia no existe ningún tipo de norma técnica obligatoria por disposiciones legales, 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 requisitos de legalidad en términos del aprovisionamiento de madera.

En este sentido, aunque en Colombia se ha impulsado disposiciones legales para el aprovechamiento, movilización y almacenamiento de productos fabricados con madera, debido a la manera en la que los productos maderables se comercializan en el país, el 47% de la madera comercializada en el país es ilegal y la mayoría de su consumo se realiza al interior del país, especialmente en las principales ciudades (Minambiente, 2021). En el anexo 4 se relaciona la legislación vigente relacionada con la actividad comercial de M&M

- Leyes de protección del medio ambiente

El marco institucional del nuevo gobierno para Colombia incluye la revisión de la legislación sobre residuos y algunos elementos de la política industrial que cubren la fabricación de productos con madera. Se contempla la promoción de economía circular y la agenda sobre el crecimiento económico y social con alto impacto ambiental en el sector maderero (DNP, 2022).

Sobre esta base en materia de legislación ambiental se pretende destinar fondos para reforestar a Colombia a través de las plantaciones forestales comerciales y financiar estrategias que tiendan a desestigmatizar la demanda y consumo de productos de origen forestal, y de la madera, en pro de lograr un triple impacto: económico, social y ambiental para la adopción de tecnologías eco-innovadoras.

Por su parte la nueva fase que se inicia para el Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia también representa poderosos retos y desafíos. Es evidente que su objetivo general de asegurar que la madera extraída, transportada, transformada, comercializada y utilizada en el país provenga exclusivamente de fuentes legales (Minambiente, 2022). Esto supone una gestión coordinada y mancomunada de los diversos actores, desde el bosque mismo hasta los centros de transformación y consumo, pasando por las diversas modalidades de transporte e intermediación, lo que claramente se asocia con la necesidad de fortalecimiento de la gobernanza forestal a todos los niveles. De acuerdo con el contexto expuesto, en el Anexo 5 se presentan las oportunidades y amenazas que los factores analizados en el PESTEL representan para M&M.

7.2 Análisis interno- DF

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo de diseño metodológico, dada la importancia de conocer las debilidades y fortalezas de M&M se realiza un análisis interno categorizado en seis (6) dimensiones internas de la empresa seleccionadas previamente. Cabe señalar que la selección de estas categorías se realizó con base en el esquema de negocio de M&M, el tipo de industria al que pertenece, la naturaleza de los productos que ofrece y los tipos de clientes de la empresa. Así mismo, el análisis se fundamentó en la realización de entrevistas al personal interno de la empresa (directivos y trabajadores).

Percepción de grupos de valor respecto a la operación de M&M.

Con el propósito de recolectar información primaria se realizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas a todos los trabajadores y directivos de la empresa, así como a una selección intencional de clientes. Para ello, se utilizaron dos instrumentos de recolección

(ver anexos 1 y 2) y posteriormente se recopiló la información de manera estructurada con el fin de esquematizar la información obtenida (ver anexos 6 y 7). A continuación, se detalla cómo se adelantó este ejercicio de entrevistas y los resultados relevantes obtenidos de las mismas.

Para el propósito de este estudio y con las limitantes de disposición y tiempo de los clientes de M&M, se obtuvieron seis (6) participantes: cigarrería La Realeza tienda de abarrotes con la cual ha tenido negocios por menos de un año, Shalom moda y accesorios quien compra productos por espacio de año y medio, Óptica Marcas & Anteojos cliente desde hace dos años, Alimentos Bernal SAS cadena de restaurantes con productos de M&M por más de cuatro años, DREAMER almacenes de ropa y accesorios cuenta con los muebles hace un año y por último el arquitecto Carlos Arias quien diseña y elabora los muebles de sus clientes en M&M. La compilación de las respuestas a la entrevista por parte de estos clientes se encuentra en el Anexo 6 Tabulación de resultados de datos.

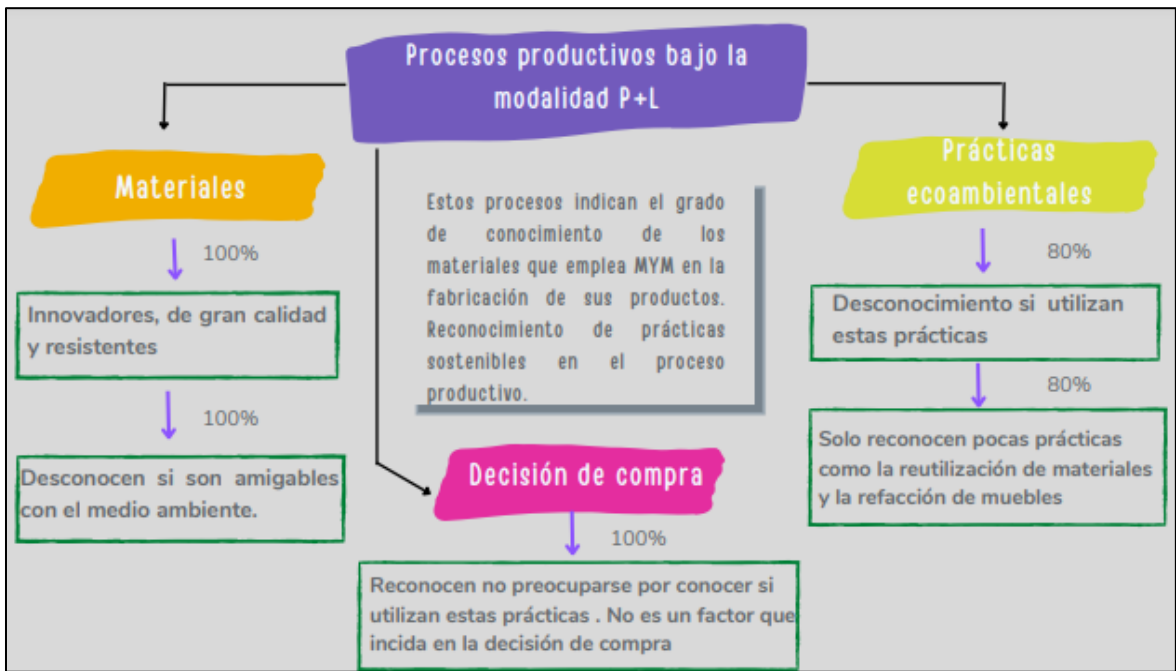
Las entrevistas se enfocaron en seis (6) dimensiones: i) procesos productivos bajo el esquema de producción más limpia (P+L), ii) productos y servicios con base en las tendencias de consumo, iii) calidad a la medida, iv) fidelización, v) nuevos clientes y vi) disponibilidad de servicio. Se realizaron veinticinco (25) preguntas cada una de ellas vinculada a una dimensión a través de un eje de indagación e intención. Para centralizar los hallazgos más importantes en la aplicación de la entrevista se tabularon en un cuadro resumen, toda esta información se encuentra detallada en el Anexo 6. Hallazgos entrevista clientes. A continuación, precisaremos algunos datos relevantes encontrados:

- Procesos con esquema P+L

En la dimensión de procesos productivos bajo la modalidad P+L, como se observa en la figura 10 sorprende que los clientes no se preocupan por solicitar información sobre los materiales y producción en lo que refiere al aspecto eco ambiental, sin embargo, si resaltan la calidad de los materiales utilizados por M&M. Según resultados del análisis del anexo 6.

Figura 9.

Resultados de entrevistas en la dimensión -Procesos con esquema P+L



Fuente: propia

En la dimensión de procesos productivos bajo la modalidad P+L, como se observa en la figura 9 sorprende que los clientes no se preocupan por solicitar información sobre los materiales y producción en lo que refiere al aspecto eco ambiental, sin embargo, resaltan la calidad de los materiales utilizados. De otra parte, los clientes desconocen el concepto de prácticas de producción más limpia, por cuanto el 80% solo reconocen prácticas como la reutilización de materiales y refacción de muebles.

- Calidad a la medida

En cuanto al factor que relaciona la calidad a la medida las respuestas de los clientes destacan la personalización y los excelentes acabados ver figura 10. Según los resultados del análisis del anexo 6, se identifica que el 100% de los entrevistados reconocen la personalización de los diseños, la entrega a tiempo, la atención de recomendaciones y los acabados, los cuales resaltan son hechos al detalle y con calidad, Asimismo, el 80% de los clientes reconocen que en ocasiones han recibido más de lo que esperaban, superando sus expectativas de grata manera.

Figura 10

Resultados de entrevistas en la dimensión calidad a la medida



Fuente: propia

- Fidelización

La fidelización es un aspecto clave para el reconocimiento de la marca y la intención de recompra, por lo cual fue un elemento que se indagó en los clientes. Las respuestas en este sentido son positivas, aunque se encuentra un tema que llama la atención y es lo atractivo que perciben los clientes en cuanto a la oferta de productos elaborados por mayoristas, quienes compiten con calidad y materiales similares pero sus costos son más bajos, ver figura 11. Según el análisis presentado en el anexo 6, el 100% de los clientes tienen intención de recompra, por cuanto se identifican con M&M por su calidad y cumplimiento, así como por su buena atención al cliente, resaltando el respeto y compromiso. De otra parte, el 70% manifiestan haber comprado a otros proveedores porque son más especializados y ofrecen un menor precio.

Figura 11

Resultados de entrevistas en la dimensión Fidelización



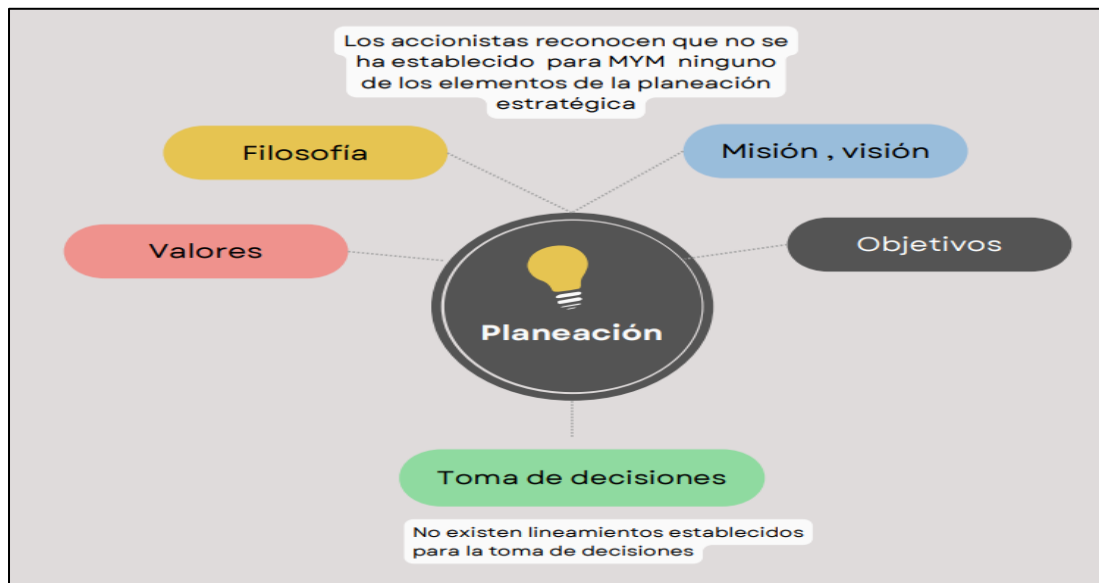
Fuente: propia

Respecto a la entrevista estructurada para accionistas y empleados, se realizaron veintiocho (28) preguntas a los cuatro (4) empleados de la empresa, esto es, dos (2) socios y dos (2) empleados de la compañía, enfocados en dimensiones similares a la de los clientes; la estructura de la entrevista como las respuestas se ilustran en el anexo 7 . En el aspecto de la planeación las respuestas de los entrevistados concuerdan que no hay alguna estructura estratégica planteada para la organización como se observa en la figura 12. En este sentido, el 100% de los empleados y directivos indican que en la empresa no se tienen establecidos los elementos básicos de la planeación estratégica como los son: misión, visión, valores y objetivos, además desconocen los propósitos básicos del direccionamiento estratégico y aceptan ser ajenos a estos temas.

Asimismo, el 100% de los empleados y directivos reconocen que no se tienen lineamientos establecidos para la toma de decisiones y en la mayoría de los casos estas se toman de manera reactiva e improvisada, analizando en el momento la situación que se presente, priorizando los recursos y solucionando temporalmente los problemas. En la figura 12 se evidencian estos resultados.

Figura 12

Resultados de entrevistas en la dimensión planeación estratégica



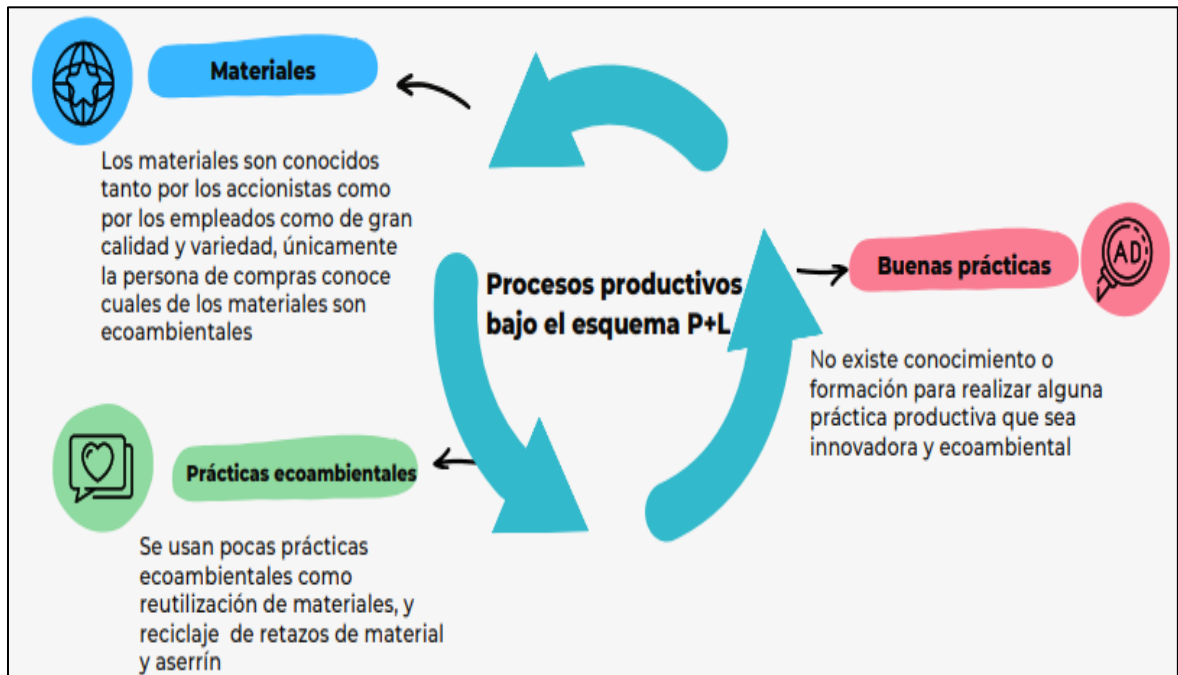
Fuente: propia

Desde el punto de vista de los procesos productivos bajo el esquema P+L, las respuestas coinciden con la de los clientes sobre los materiales y su buena calidad, así mismo se encuentra poca formación en tecnologías limpias y practicas eco ambientales. En la figura 13 se presentan los hallazgos de las entrevistas realizadas a accionistas y empleados en la dimensión de procesos productivos bajo el esquema P+L., donde según el análisis presentado en el anexo 7, se evidencia que el 100% reconocen que los materiales son de gran calidad y que solo la persona que compra conoce que materiales son eco ambientales.

De otra parte, el 100% de los empleados manifiesta no tener conocimiento de prácticas innovadoras y eco ambientales, aunque en la práctica han empelado la reutilización de materiales con fines de mantenimiento, es decir, han recurrido a economía circular sin conocer técnicamente el concepto. Igualmente, el 100% de los empleados reconocen que en algunas ocasiones se adelantan prácticas de reciclaje.

Figura 13.

Resultados de entrevistas en la dimensión procesos productivos con P+L (interno)



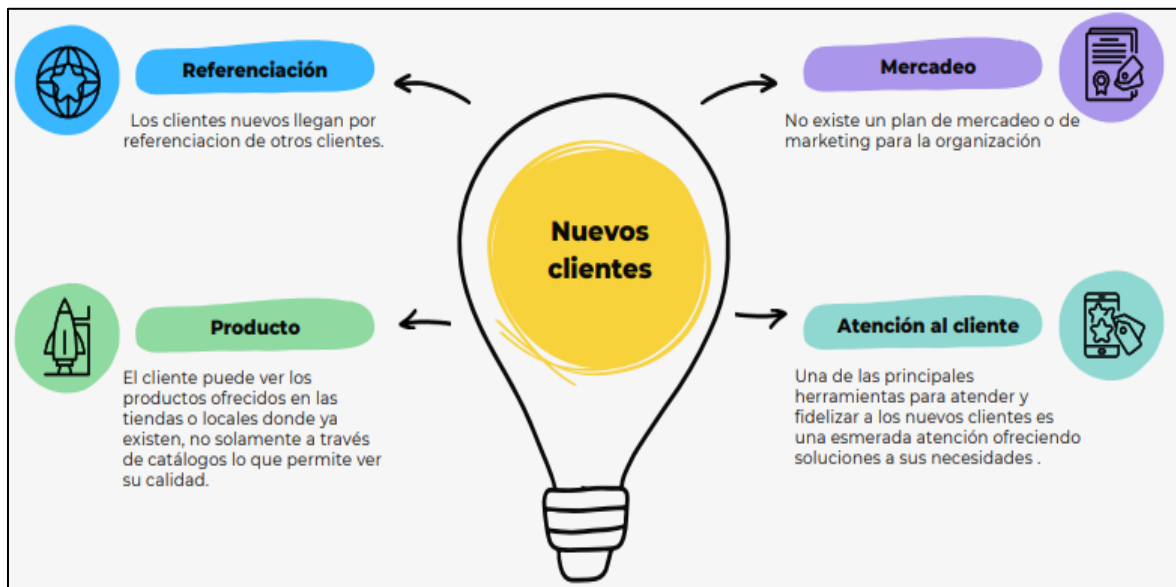
Fuente: propia

Los nuevos clientes llegan por referenciación y recomendación de otros clientes con los cuales ya se ha prestado algunos servicios o entregado un producto, no existe ninguna forma de mercadeo o marketing, ni una estructura comercial definida formalmente, los hallazgos más relevantes se relacionan en la figura 14 y en el análisis de resultados presentados en el anexo 7. En este sentido, el 100% de los directivos y empleados reconocen que los nuevos clientes llegan por referenciación de otros clientes. Igualmente, el 100% manifiesta que no existe un plan o estrategia de mercadeo, lo que algunas veces dificulta la programación en materia de comercialización.

Asimismo, el 100% de los directivos y empleados reconocen que en la empresa inéditamente existe un enfoque al cliente muy marcado, puesto que es una filosofía del servicio prestar una buena atención al cliente. De otra parte, el 100% manifiesta que el cliente resalta a instalación y mantenimiento de los productos en las tiendas.

Figura 14

Resultados de entrevistas en la dimensión nuevos clientes (interno)



Fuente: propia

7.2.2 Lineamientos y políticas de internas de operación

Direccionamiento estratégico

Lo primero que se evidencia en la estructura operacional de M&M es la ausencia de una plataforma estratégica en la cual se fundamente los derroteros de la gestión. Precisamente esta situación es lo que motiva la intervención que se propone con la presente investigación. En este sentido, la empresa no cuenta con la definición de su propósito básico (misión) y tampoco tiene definido su horizonte de gestión en el mediano y largo plazo (visión). De otra parte, la empresa no ha definido un esquema de valores que la identifique y que les permita a los trabajadores reconocer identidad ética con la empresa

En contraste, como fortaleza se identifica el reconocimiento que M&M tiene en el mercado. Sus clientes resaltan sus productos y sobre todo el servicio y la eficiencia en la respuesta a requerimientos. En este aspecto los clientes resaltan la calidad de los productos y de los materiales empleados en la fabricación del mobiliario, así como la atención personalizada. Todos los entrevistados coinciden en que la respuesta frente a diseños personalizados es óptima y

que los tiempos de entrega e instalación del mobiliario muchas veces superan las expectativas (M&M lo hace en menor tiempo).

Procesos operativos- fabricación

Teniendo en cuenta el esquema funcional interno de M&M, de acuerdo con la información indicada por los directivos de la empresa, se encuentra que no existen políticas de operación interna documentadas o definidas formalmente. La empresa carece de una estructura de procesos que proporcione instrucción de cómo se realizan las operaciones.

Por ejemplo, la ejecución de los procesos operativos, relacionados con la fabricación de los muebles, se adelantan con base en el juicio y la experiencia de los operarios, no existe un esquema procedimental que indique condiciones o rutas de acción frente a las actividades básicas de la producción.

En consecuencia, al no contar con lineamientos en la operación, no existen establecidos mecanismos de control que permitan garantizar que las actividades se adelantan conforme a lo planificado, lo que se constituye en un riesgo operacional. Esto representa una gran limitación a la hora de estandarizar o de identificar buenas prácticas en la operación. Adicionalmente es difícil mantener un mismo nivel de calidad, pues al no tener estandarización la calidad dependerá de las competencias (formación, experiencia y habilidad) del operario que adelante las actividades de fabricación, las cuales resta decir, no son equiparables en los equipos de trabajo pues influye las características del operario en termino de habilidades físicas, metales y de destreza.

Esta situación genera que varios operarios que realizan la misma tarea la hagan cada uno a su manera, lo que ocasiona demoras, rechazos y falta de unanimidad de criterios. Aunado a lo anterior, existen hábitos de trabajo que se repiten “porque siempre se ha hecho así” y que podrían ser practicas ineficientes. De otra parte, cuando algo sale mal en la operación o si se presenta un incidente no hay línea clara de actuación. Además, la ausencia de políticas de operación formales genera concentración de poder en cuanto al conocimiento tácito, por ejemplo, si el operario más experimentado se retira de la operación (por vacaciones, incapacidad médica o por

desvinculación) este trabajador se lleva el conocimiento y si no existe una estrategia de transferencia de información.

Ahora bien, esta situación se replica en las operaciones administrativas, en la cual solo una persona se encarga de todos los trámites relacionados con la gestión financiera, logística, de compras y de mantenimiento de máquinas y equipos. No existe un documento que de orientación para adelantar estas operaciones, todas las decisiones las toma el trabajador encargado, con base en su juicio y criterio. Lo anterior no significa un mal trabajo, pero si se constituye como un riesgo, pues la ausencia de la persona que se encarga de estas actividades genera retrasos e incluso paraliza la gestión, pues todas las decisiones son tomadas por una única persona y no existe delegación de estas.

En contraste, como fortaleza se identifica la elevada experiencia de los trabajadores-operarios vinculados al esquema productivo. Aunque los conocimientos han sido adquiridos de manera informal, es decir empíricamente, su trabajo es reconocido por su excelencia en los diseños, manejo de materiales y bueno acabados. En cuanto a la organización de la operación, una fortaleza de M&M es que se formulan cronogramas detallados de acuerdo a cada orden de trabajo, donde se estiman desviaciones o eventos que podrían generar algún tipo de retraso, con el fin de prevenirlos o contemplar el plan de contingencia para atender cualquier novedad en la operación, por lo cual estos cronogramas permiten controlar la fabricación de los productos, así como cumplir con las entregas a tiempo.

7.2.3 Aspectos financieros

Frente al análisis financiero tomando en cuenta los resultados de las entrevistas y los estados financieros de M&M, se determinan los siguientes factores que inciden en las actividades actuales y en la proyección de la organización.

En este sentido M&M tiene como fortalezas una buena estructura de costos, aunque la herramienta para organizar y llevar la información es un Excel, esto no impide que la contabilidad no sea precisa, el manejo de las cuentas se lleva de manera organizada y detallada. Los costos son registrados y controlados desde el momento de la oferta hasta la entrega del

producto, existe una buena gestión de costeo por materia primas e insumos y se encuentran clasificados y organizados los costos administrativos, de producción y de venta. Respecto a su músculo financiero, la empresa no tiene deudas y esto también representa una fortaleza, sus pasivos no representan más del 3% de sus estados y no posee un alto grado de endeudamiento. En cuanto a los márgenes de utilidad, la tendencia ha sido creciente según el comportamiento de ingresos durante los dos últimos años.

Ahora bien, respecto a sus debilidades se encuentra que M&M no cuenta con un capital de trabajo amplio que le permita algún grado de inversión o responder frente a alguna emergencia o imprevisto. La empresa tiene buen retorno de inversión y flujo de dinero, pero no existe un rubro de ahorro o de seguridad que le permite contar con un capital de trabajo, por lo que para iniciar cualquier proyecto es necesario la entrega de anticipo por parte del cliente, pues de otra manera no sería fácil realizar la adquisición de materiales e insumos.

7.2.4 Talento humano

En cuanto al talento humano M&M tiene fortalezas en cuanto al conocimiento y elevada experiencia de los trabajadores-operarios vinculados al esquema productivo. Aunque los conocimientos han sido adquiridos de manera informal, es decir empíricamente, su trabajo es reconocido por su excelencia en los diseños, manejo de materiales y buenos acabados. Asimismo, se reconoce un sentido de pertenencia y estima frente a la empresa lo que redundará en el compromiso de sus trabajadores. Como debilidad se encuentra que no se realizan capacitaciones al personal que permita ampliar el conocimiento. No hay un sistema de gestión y desarrollo del talento humano y aunque se cumple con los requerimientos de ley en materia de seguridad y salud en el trabajo, no hay entendimiento generalizado y falta aún desarrollar más conciencia en esta materia.

7.2.5 Capacidad en maquinaria y tecnología

Respecto a este factor, M&M cuenta con maquinaria en buen estado y bien mantenida, a pesar de su uso constante, sin embargo, son máquinas y equipos antiguos que generan mayor consumo de recursos (energía, espacio, tiempo) y que en ciertas operaciones ralentizan la

actividad. Esto genera que algunos operarios decían traer sus propios equipos lo cual genera desorden y no permite a estandarización de tiempos de operación. A lo anterior se suma el hecho de que estas máquinas y equipos no son del todo ergonómicos e incluso pueden representar riesgos en su manejo dado que el desarrollo tecnológico se ha orientado a volver estas máquinas y equipos más seguros para el trabajo del operario.

Respecto al proceso de diseño y desarrollo la empresa no cuenta con software o sistemas de información para desarrollar estas actividades y tampoco con el personal con el conocimiento requerido para su uso; por lo cual M&M requiere subcontratar a empresas o personas naturales para poder diseñar y esbozar las maquetas de algunos proyectos, sobre todo cuando son diseños hechos a la medida. Lo expuesto representa para M&M debilidades que son difíciles de superar, debido a que su gestión requiere de inversión de recursos que la empresa no tiene previstos.

7.2.6 Gestión de Mercadeo

En este aspecto existen varias debilidades, empezando porque M&M no cuenta con un plan o desarrollo de alguna estrategia de mercadeo. La empresa no cuenta con una página web que presente información o contenido de la organización por lo que pasa desapercibida en el comercio online, y es difícil que un nuevo cliente conozca de la empresa, solo si existe una referenciación por un cliente antiguo o conocido. Aunado a lo anterior, M&M no tiene presencia en ningún medio digital, ni una estrategia para cubrir este aspecto, no hace presencia en redes sociales y no cuenta con un catálogo en línea para promocionar sus productos o servicios.

Esto sin duda se constituye como una gran debilidad en materia comercial, considerando que hoy en día las redes sociales como Instagram y Facebook permiten a las empresas la interacción con sus clientes actuales y potenciales en tiempo real. En contraste, como fortaleza en esta gestión se encuentra que M&M tiene una excelente reputación con los clientes actuales los cuales recomiendan los productos a nuevos clientes, de hecho es la forma más común de dar a conocer sus productos y de generar contactos con nuevos clientes, la voz a voz es sin duda el mecanismo que tiene M&M para dar a conocer su productos y servicios.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

De acuerdo con el modelo de planeación estratégica de Colón y Rodríguez, el cual fue seleccionado para estructurar la propuesta del plan estratégico de M&M, se desarrollan las etapas que lo conforman. Asimismo, a continuación, se describen los pasos desarrollados con el fin de lograr la propuesta de plataforma estratégica de la empresa. El resultado obtenido es el plan estratégico de M&M el cual se detalla en el Anexo 8. En este anexo se proponen los pasos a seguir para que se implemente el plan estratégico diseñado para M&M, especificando los objetivos, las metas relacionadas a estos, las estrategias a desarrollar, las actividades puntuales a ejecutar, los responsables, las fechas, el presupuesto y los indicadores que le permitirá a M&M medir la eficacia y eficiencia de la implementación del plan.

Cabe señalar que el alcance de esta intervención es presentar la propuesta del plan estratégico diseñado a la medida de M&M, así como una propuesta de batería de indicadores para la empresa con el fin de que esta pueda medir el impacto de la posterior implementación del plan estratégico propuesto. En este sentido, será decisión de M&M la adopción y ejecución del plan, así como su posterior medición en termino de resultados, empleando los indicadores propuestos, por lo que no es objeto de esta intervención presentar resultados de implementación.

8.1 Definición del propósito básico

Para el desarrollo de esta etapa se analizaron los factores que definen a M&M en término de su objeto social, considerando el tipo de productos y servicios que ofrece y el mercado al que se dirige. Como consecuencia se define la misión y la visión de la empresa en el marco de su propósito o razón de su existencia y la proyección que desea. Una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otra de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve (Wheelen, 2013). La misión fundamenta la estructura y el trabajo gerencial ayudándole a definir las prioridades, estrategias y planes a realizar. Con base en estos preceptos, se plantea la siguiente misión para M&M:

“Somos un equipo de trabajo que diseña, adecua y transforma espacios a través de mobiliario, buscando el bienestar, comodidad y personalización para sus usuarios convirtiendo cada lugar en una experiencia única”

Respecto a la visión, ésta proyecta las aspiraciones de lo que se quiere ser la empresa, proporciona una perspectiva panorámica de “hacia donde vamos” y una explicación convincente del por qué esto tiene un buen sentido de negocio para la organización, así, una visión estratégica señala una dirección particular con el pretendido curso de acción. Una visión estratégica claramente articulada comunica las aspiraciones de la administración a los interesados y ayuda a encauzar las energías de los empleados en una dirección común. (Thompson, 2018). La visión propuesta para M&M se expresa así:

“A través de nuestros productos y servicios de muebles buscamos ser reconocidos como una empresa que presta un servicio integral, oportuno y eficaz, creando y mejorando los espacios de nuestros clientes mediante una gran variedad en la oferta de productos caracterizados por la versatilidad e innovación, fabricados mediante una producción cada vez más limpia con materiales eco ambientales y de calidad”

8.2 Realizar diagnóstico

En esta etapa se busca entender el entorno de la empresa y se establece la capacidad de crear valor, esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas y externas. Este ejercicio ya fue realizado y presentado en el capítulo 7 de este documento, como resultado se identificaron las amenazas y oportunidades de entornos y las fortalezas y debilidades a nivel interno.

8.3 Establecer objetivos

Para el desarrollo de esta etapa se definen las prioridades respecto a los grupos de interés de la empresa de acuerdo con las entrevistas realizadas. Para ello, se establece qué se debe alcanzar y cuándo debe lograrse los resultados. Asimismo, se tuvo en cuenta el resultado del

análisis interno, dando prioridad a aquellas debilidades que se constituyen como factores a gestionar en el corto plazo y se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo 1: Formalización y documentación del esquema de procesos en el primer trimestre del año 2023
- Objetivo 2: Implementación de una tecnología de producción más limpia (P+L) en un periodo de seis meses.
- Objetivo 3: Diseño de nuevos productos y servicios con base en las tendencias de consumo
- Objetivo 4: Incremento de clientes (2 clientes nuevos).: empresas o personas que aún no realizan compras pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que tienen necesidades que la empresa puede satisfacer mediante sus productos en un plazo no mayor a seis meses (2 clientes nuevos).

8.4. Definir estrategias

Para el desarrollo de esta etapa se definen las estrategias que se van a adelantar, en virtud de los objetivos planteados, es decir, los medios por los cuales se lograrán los objetivos, considerando el plazo de tiempo definido en el objetivo. En este caso, se han establecido las siguientes estrategias a materializar la consecución de los objetivos de acuerdo con los tiempos estimados para su logro.

- Objetivo 1/ Estrategia 1: Documentación del modelo de operación por procesos
- Objetivo 2/ Estrategia 2: Reutilización de residuos generados en la fabricación
- Objetivo 3/ Estrategia 3: Incluir al menos una tendencia de consumo
- Objetivo 4/ Estrategia 4: Diseño de página web y catalogo en línea para ventas Online y apertura de redes sociales
- Objetivo 4/ Estrategia 5: Incursión en nuevos mercados mediante diversificación

8.5 Realizar análisis de consistencia

Para realizar el análisis de consistencia de los objetivos propuestos y las estrategias vinculadas, se evalúan las diferentes opciones verificando si dichas estrategias seleccionadas son factibles y adecuadas. Los criterios de priorización utilizados para definir la consistencia de las estrategias de acuerdo con el establecimiento de objetivos estratégicos de M&M son:

- Corto plazo en la ejecución de las estrategias y actividades vinculadas al objetivo
- Posibilidad de gestionar recursos humanos y tecnológicos rápidamente
- Costos asociados al desarrollo de las estrategias frente al objetivo inferiores a diez (10) millones de pesos
- Incidencia baja o nula en la operación productiva y comercial, es decir, el desarrollo de la estrategia no implica interrumpir actividades o frenar los procesos relacionados con los clientes
- Factibilidad técnica y operativa en el periodo enmarcado en el objetivo estratégico relacionado

8.8 Estrategias relevantes y desarrollo

Uno de los hallazgos más relevantes encontrados en el diagnóstico de la organización la ausencia de un plan de mercadeo; con el propósito de analizar tácticas o acciones que permitan promocionar los productos y la marca se propone un marketing mix basado en la estrategia de las 4 Ps. Ver Figura15

Figura 15.

Las 4P del marketing M&M Espacios versátiles



Fuente: propia

Los cinco factores utilizados para la construcción de la matriz de éxito que permitiría a M&M ser competitivo en el sector de mobiliario comercial son i) Precio: marca la diferencia especialmente frente a la competencia, en el sector de comercialización de muebles el precio es un elemento clave. ii) Disponibilidad que refiere a la capacidad instalada para responder en la entrega de productos a tiempo este aspecto es importante ya que la oportunidad en la entrega es componente decisivo para la compra. iii) Calidad inherente a la característica de los productos. iv) Publicidad mide el impacto del reconocimiento de marca V) Variedad de productos y servicios se refiere a la oferta de servicios y productos que satisfacen sus deseos y necesidades

En cuanto al precio M&M son competitivos ya que se ubica en el primer puesto compartiendo la posición con Mobiliario Express SAS. Para la disponibilidad comparte el segundo puesto con un competidor estando en el promedio para atender a los clientes. En el elemento de la calidad se distingue entre sus competidores ocupando el segundo puesto; con respecto a la publicidad encontramos que tiene presencia en ningún medio digital y carece de

página web lo que lo pone en desventaja con sus competidores, finalmente la variedad de productos y servicios ocupa un lugar competitivo ya que posee productos para responder a la necesidad de sus clientes. A partir de la ponderación de factores claves del éxito y los aspectos planteados en las 4ps del marketing reflejados se identifica una debilidad en la publicidad, se proponen generar las siguientes estrategias 1) Página web 2) Estrategia digital

8.8.1 Página Web

Un portal web es un sitio que sirve como punto de acceso a la información de una compañía, en ella se puede dar a conocer el perfil de la organización, los productos y servicios que oferta, datos sobre clientes, noticias relevantes del sector en el que se desempeña, vínculos a medios de pago para compra online, entre otros temas. Un sitio web logrando potencializar la imagen del negocio otorgando un mayor alcance a los clientes potenciales, logrando posicionar la marca. A diferencia de una plataforma digital la página es un espacio dedicado exclusivamente para manejar contenidos de interés de la organización. Para medir el impacto de la página web se realiza la propuesta de indicadores ver tabla 8.

Tabla 8.

Formulación de indicadores para la estrategia de la página web

| Objetivo | Fórmula | Indicador | Meta |
|---|---|---|---|
| Incremento de clientes, empresas o personas que aún no realizan compras pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que tienen necesidades que la empresa puede satisfacer mediante sus productos. | $\frac{\text{Nuevos clientes por medio de la página Web}}{\text{clientes actuales}} \times 100$ Nos indica el porcentaje alcanzado de nuevos cliente por medio del diseño de la página web | % De aumento en el número de clientes en un período de tiempo | Desplegar un sitio web para la promoción de los productos y servicios de la empresa (1) |
| Posicionamiento de la marca | Cantidad de usuarios que se registran o suscriben en la página | # de usuarios en la página. Tasa de suscripción. | Fidelidad a la marca |
| Recomendación instantánea | Número de visitantes de la página que comparten contenido con sus contactos | # de veces compartidos (Share) enviados por los visitantes. | Reconocimiento de la marca |

Fuente: Nota 1. (López, 2018)

Figura 16.

Ejemplo de imágenes para página web

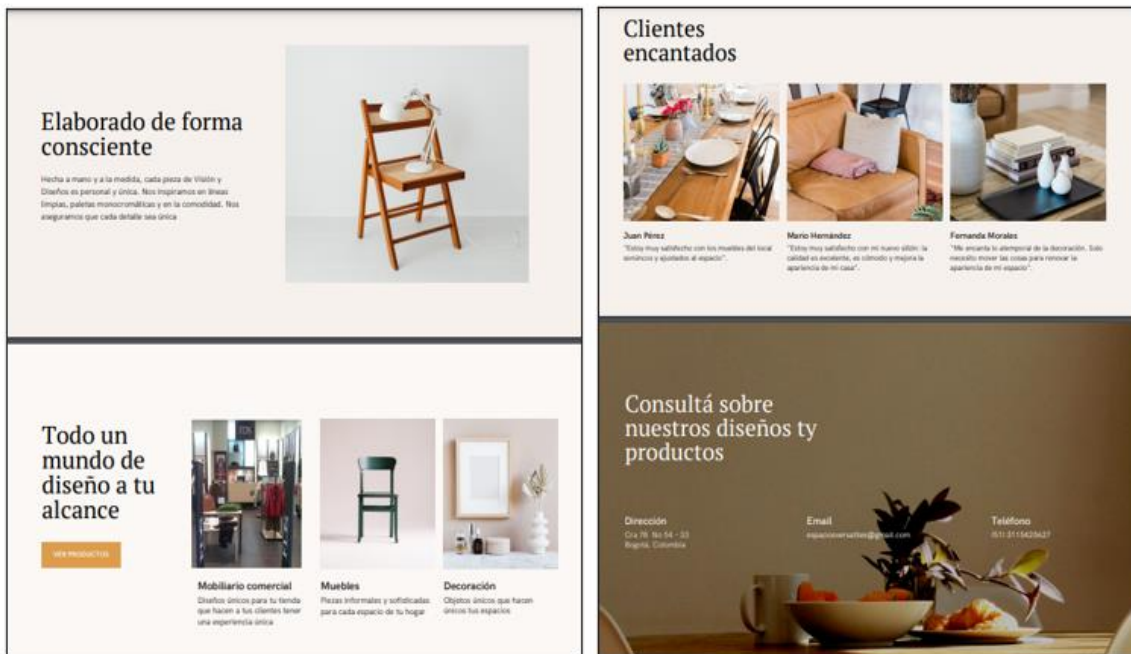


Fuente: archivo M&M

Se propone el siguiente diseño con algunos elementos a tener en cuenta para la página web, ver figura 17

Figura 17. Ejemplos de Esquema Visual para Página Web

Ejemplos de esquema visual para página web



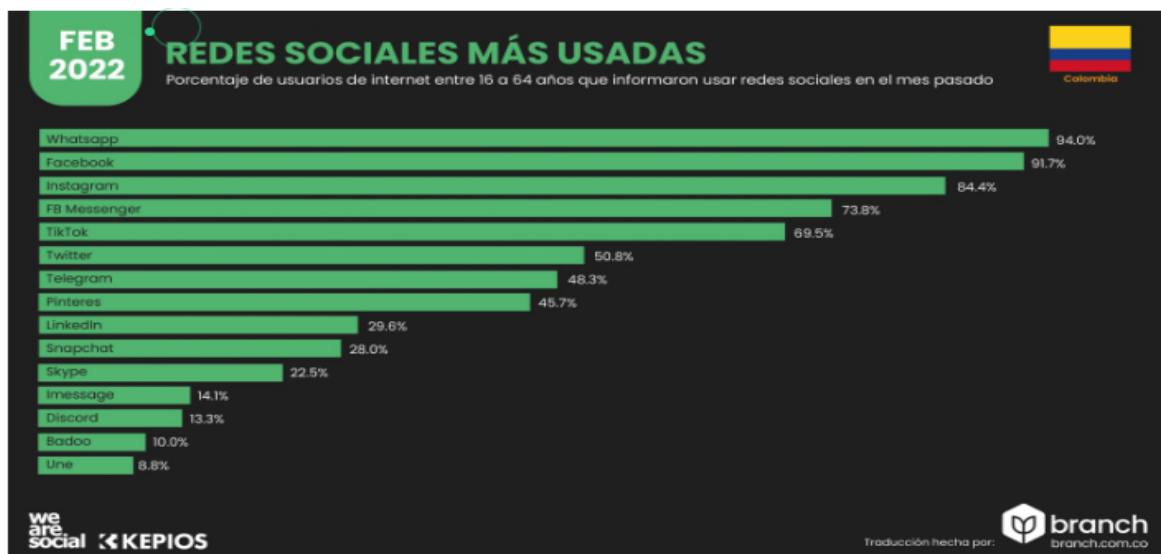
Fuente: CANVAS

8.8.2 Redes sociales (Social Ads)

Como se mencionó en el análisis del PESTEL, M&M tiene una gran debilidad en cuanto a la presencia en redes sociales claramente representa una desventaja competitiva, el acceso a las tecnológicas y su gran avance ha hecho obligatoria la presencia digital de las organizaciones. Según Branch (2022) en Colombia los usuarios en redes sociales ascendían a 41.80 millones de personas, adicionalmente se ha incrementado de un año a otro en 2.8 millones, estas cifras dimensionan las oportunidades de mercadeo que puede estar perdiendo M&M. Para poder orientar en que redes debe desplegar esta estrategia la organización puede tomar como punto de partida las estadísticas de las redes sociales más usadas ver figura 18.

Figura 18.

Estadísticas de las Redes Sociales Más Usadas



Fuente: branch.com.co. Redes sociales más usadas en Colombia febrero 2022.

La compañía debe crear contenidos para compartir en redes de mayor presencia en Colombia, estos deben exponer los productos y servicios que se ofrecen, adicionalmente los que se encuentran ya instalados, también podrá realizar los lanzamientos o novedades de sus productos. Para poder realizar las métricas de la efectividad de las redes sociales, se proponen los indicadores que se encuentran en la tabla 9.

Tabla 9.

Propuesta de Indicadores para Medir la Efectividad de las Redes Sociales

| Objetivo | Fórmula | Indicador | Meta |
|---|--|---|--|
| Incremento de clientes, empresas o personas que aún no realizan compras pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que tienen necesidades que la empresa puede satisfacer mediante sus productos. | Nuevos clientes por medio de red social /clientes actuales x 100. Nos indica el porcentaje alcanzado de nuevos cliente por medio de la red social. | % De aumento en el número de clientes en un período de tiempo | Desplegar redes sociales para la promoción de los productos y servicios de la empresa |
| Posicionamiento de un producto | Cantidad de me gusta "likes" | # de likes en la red a un producto. Tasa de likes | Aceptación de un producto, construir una escala de los productos y servicios más aceptados |
| Rechazo de un producto | Cantidad de no me gusta o dislike | # dislikes en la red a un producto. | Reconocer los productos no aceptados por los consumidores |
| Recomendación instantánea | Número de visitantes a la red que comparten contenido con sus contactos | # de veces compartidos (Share) enviados por los visitantes. | Reconocimiento de la marca |
| Tiempo de respuesta a mensajes directos | # Mensajes recibidos /# en horas promedio de respuesta a mensajes directos recibidos X100 | # horas promedio para dar respuesta a mensajes directos | Tiempo de respuesta a clientes potenciales en redes sociales |
| Posicionamiento en redes sociales | # de seguidores o suscriptores | # de seguidores o suscriptores | Posicionamiento de marca en redes sociales |

Fuente: propia

8.8.3 Desarrollo de nuevos productos

Como se mencionó en el análisis PESTEL, dentro de las tendencias existe una gran oportunidad para M&M en el diseño y fabricación de productos que consideren criterios ambientales que disminuyan el impacto en el medio ambiente, esto considerando la utilización de nuevos materiales e incursionar en otros mercados como el de la decoración. La métrica para medir el efecto de esta estrategia podrá ser medido en los indicadores propuestos en la tabla 10.

Tabla 10. Propuesta de Indicadores Estrategia Desarrollo Nuevos Productos

Propuesta de Indicadores para la Estrategia Desarrollo Nuevos Productos

| Objetivo | Fórmula | Indicador | Meta |
|---|---|--|------------------------------------|
| Incremento de número de productos ofertados | $\frac{\text{Nuevos productos nuevos}}{\text{Productos actuales}} \times 100$. Nos indica el porcentaje alcanzado de nuevos productos | % De aumento en el número de productos un período de tiempo | Ampliar la oferta de productos |
| Ventas productos nuevos | $\frac{\text{Ingresos por ventas de producto nuevos}}{\text{Ingresos total de ventas}} \times 100$. Nos indica el porcentaje de venta de los productos nuevos en el total ventas | % De ventas de productos nuevos sobre el total de las ventas | Incrementar el volumen de ingresos |
| Clientes nuevos | $\frac{\text{Clientes con compra de productos nuevos}}{\text{Clientes actuales}} \times 100$. | % De nuevos clientes por compra de productos nuevos | Incremento de clientes |

Fuente: propia

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la intervención desarrollada para la empresa M&M, así como las recomendaciones para la implementación del plan estratégico propuesto.

Con base en el análisis de contexto (interno y externo) de M&M se identificó que la empresa presenta a nivel interno debilidades relacionadas con su gestión administrativa, productiva y comercial. En materia administrativa le empresa carece de una plataforma estratégica que le permita orientar su actividad, por lo que la gestión se realiza de manera espontánea cubriendo las necesidades del día a día. Esto ha dejado rezagada a la empresa en cuanto una adecuada gestión de recursos que le permitan solventar imprevistos o afronten fluctuaciones de la demanda, dependiendo directamente de los negocios que se presenten cotidianamente. En contraste, la empresa presenta fortalezas como una gestión contable detallada, a pesar de no contar con software especializado, asimismo, su gestión de costos es impecable.

En este sentido, se presenta una propuesta de plataforma estratégica hecha a la medida de M&M que le permita la toma de decisiones fundamentada, lo que a su vez la llevará a organizar la gestión de sus operaciones, enfocándose en lo prioritario sin descuidar el mediano y largo plazo, controlando los riesgos que puedan desviar la obtención de los resultados planificados.

Por su parte, la gestión operativa presenta fortalezas basadas en la experticia del personal que adelanta las operaciones, el diseño y acabado de sus productos son destacados por los clientes, que confían en la empresa encomendándoles nuevos proyectos y recomendándolos (voz a voz), siendo este último aspecto el principal motor de marketing. Sin embargo, también existen debilidades en la producción, dado que el esquema productivo no está estandarizado, no existe una evolución planificada de nuevos productos, en virtud de las nuevas tendencias de consumo, comportamientos, cambios en la industria y sobre todo los desafíos ambientales que hoy presenta la industria de maderables, lo que le resta productividad y competitividad.

Por lo anterior, se identifica que el factor a intervenir en la empresa es el desarrollo de nuevos productos, mediante la introducción planificada de nuevos diseños y del uso de del su propio esquema productivo. M&M debe aprovechar su experticia y apalancarse en esta para establecer procesos de acondicionamiento de residuos derivados de su propio esquema productivo, de manera que se conviertan en nuevos materiales para la fabricación de otros productos, en otras líneas y fortalecerlos con nuevos diseños orientados a las tendencias de “amor por lo propio” y el valor de lo “hecho a mano”.

Respecto a los procesos comerciales, M&M presenta debilidades importantes al no contar con un plan o desarrollo de alguna estrategia de mercadeo. La empresa no cuenta con una página web que presente información o contenido de la organización por lo que pasa desapercibida en el comercio online, y es difícil que un nuevo cliente conozca de la empresa, solo si existe una referenciación por un cliente antiguo o conocido. Aunado a lo anterior, M&M no tiene presencia en ningún medio digital, ni una estrategia para cubrir este aspecto, no hace presencia en redes sociales y no cuenta con un catálogo en línea para promocionar sus productos o servicios.

Para solventar este aspecto, se propone establecer una estrategia de marketing digital, basada en dos líneas principalmente. La primera, orientada al desarrollo de su propia página web, mediante la cual se comunique con un lenguaje claro (nada técnico) los conceptos que identifican sus productos, como la orientación a tendencias como diseños ecoeficientes, economía circular y optimización de espacios, apalancándose a través de la amplia experiencia de la empresa e impulsada por las recomendaciones de sus actuales clientes (mediante la comunicación de cortos en donde los clientes actuales compartan sus experiencias). La segunda orientada a posicionarse en redes sociales, mediante el enlace a su sitio Web, dando a conocer sus productos, los proyectos que les han permitido ganarse la confianza de sus clientes y generando valor mediante la oferta de productos hechos a la medida de los clientes.

Para que M&M puede implementar las estrategias propuestas de manera efectiva, se presentan las siguientes recomendaciones:

El éxito de todo plan es el control y seguimiento. Para que M&M pueda desarrollar las estrategias propuestas requiere de la asignación de responsabilidades, roles y del establecimiento

de mecanismo y periodicidad de seguimiento. Para ello necesita asignar las responsabilidades de manera formal, por lo que, desde la alta dirección, se debe comunicar las intenciones en el desarrollo de las estrategias, documentar las responsabilidades (contractualmente), establecer incentivos por la ejecución de las nuevas acciones enmarcadas en las estrategias y hacer un control riguroso en el cronograma establecido para la ejecución. Asimismo, establecer espacios formales de seguimiento y retroalimentación, donde participen todos los empleados y directivos de la empresa. Estos espacios deben estar programados con anticipación, llevarse un control de los acuerdos y compromisos generados y llevar la documentación respectiva.

Adicionalmente, para desarrollar las estrategias de marketing propuestas M&M requiere de establecer relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes actuales para apoyarse en ellos aprovechando la confianza generada por la relación comercial. En ese sentido es conveniente que la empresa le presente sus nuevos proyectos en cuanto a la generación de nuevos productos y su intención de posicionarse en redes sociales. Lo anterior con el fin de establecer alianzas para potencializar la relación comercial, de manera que la empresa se pueda servir de la reputación de sus clientes, y estos a su vez puedan ser beneficiados en cuanto a la prioridad para el desarrollo de nuevos proyectos sustentables,

De otra parte, se sugiere que la empresa realice el análisis de conveniencia del plan estratégico presentado, con el fin de que tome la decisión de su implementación en el menor tiempo posible, debido a que las estrategias planteadas se fundamentan en el análisis actual del contexto de operación, el cual puede cambiar rápidamente y constituir nuevas necesidades.

REFERENCIAS

- Echeverry, D. (2017). *La competitividad en el desarrollo empresarial*.
<http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/competitividad.doc>.
- Aguilera, T. (2000). *Modelo*. CIIDET.
- Álvarez García, I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México.: Limusa.
- Arévalo, G. (2020). *Merchandising aplicado: conceptos y análisis de su gestión en Bogotá*. . Fundación Universitaria del Área Andina.
- Armstrong, K. y. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpán: Pearson.
- Barthelmes. (2009).
- Branch. (2022). *Branch.com* .
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo*. México: CIDET.
- Colón y Rodríguez. (2009). *Módulo de Planeación Estratégica*.
- Content. (Diciembre de 2018). *Redator Rock Content* . Obtenido de Redator Rock Content , <https://rockcontent.com/es/blog/como-hacer-una-matriz-dofa/> nombre de la página Rockcontent diciembre 11 2018: <https://rockcontent.com/es/blog/como-hacer-una-matriz-dofa/> n
- DANE. (2022). <https://www.dane.gov.co/>.
- Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Duratex. (2022). *Duratex.com.co*. Obtenido de [Duratex.com.co](https://www.duratex.com.co)
- EAFIT. (2018). *Estructura de capital en Pymes: estudio de caso de empresa colombiana*.
- Euromonitor Internacional. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022*.
- FEDEMADERAS. (2022). <https://fedemaderas.org.co/>.
- Flórez. (2021). *La planeación Didáctica*.
- FONADE. (2019). *Estadísticas año 2019, mirada de país*. .
- FONADE. (2020).
- FONADE. (2020). *Estadísticas 2020, mirada de país*.

- Gago. (2019). *Eeumed*. Obtenido de [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html#:~:text=Gago%20\(1999\)%20define%20modelo%20como,interpretar%20los%20rasgos%20y%20significados](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html#:~:text=Gago%20(1999)%20define%20modelo%20como,interpretar%20los%20rasgos%20y%20significados)
- Girón, B. &. (2021).
- Gómez, C. F. (2020). Algunos modelos de planeación...
- Hernandez Sampieri, D. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, N. R. (2014). *Factores Críticos de Éxito para la Implementación Estratégica MPT: una revisión de literatura*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215045726009.pdf>
- Jaime, H. (5 de octubre de 2022). *HOLMER HR*. Obtenido de <https://www.holmeshr.com/blog/planeacion-estrategica/>
- Martinproyectos. (2022). <https://www.martinproyectos.com/>.
- Oña Chiguano Adriana Paola, V. A. (2022). *Importancia del Análisis FODA para la Elaboración de Estrategias en Organizaciones Americanas, una Revisión de la Última Década*.
- Rankia. (2022). <https://www.rankia.co/>.
- República, B. d. (2022).
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo*.
- Rojas López, M. D. (2021). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Bogotá: La Imprenta Editores.
- Suárez, D. P. (2020). *Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en unidades*. .
- Thomas S. Bateman y Scout A. Snell. (2011). *Administración: una ventaja competitiva*. México: Irving –McGraw Hill.
- Torrababella, L. S. (2022). Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: una valoración práctica. . *Revista de Ciencias Sociales*, 54-67.
- Vesga, R. S. (s.f.). 2017.

Wheelen. (2013).

www.iconos.com. (2021).

ANEXOS

Anexo 1. Guía entrevista semiestructurada con preguntas abiertas para clientes actuales de M&M.

| Dimensi | Ejes de indagación-intenciones | Preguntas |
|---|--|--|
| N/A | a. Presentación: Conocimiento tanto del entrevistador como del entrevistado; Establecer un ambiente amigable y de confianza; aclaración de que no hay respuestas buenas ni malas, sino que la sinceridad y espontaneidad es lo más importante. Aclaración de que es necesario que las respuestas sean amplias (no monoslabos), incluyendo razones o explicación de estas. | 1. ¿Cuál es su nombre? y ¿Cuál es el nombre de la empresa que representa? 2. ¿Hace cuanto tiene relacionamiento con M&M? 3. ¿Qué productos o servicios de M&M ha adquirido su empresa? |
| Procesos Productivos bajo el esquema (P+L) | b. Respuestas valorativas respecto a aspectos técnicos de la fabricación de productos: Respuestas que indican el grado de conocimiento de los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos. Reconocimiento de prácticas sostenible o ecoeficientes en los procesos producto de M&M. | 4. ¿Como percibe los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: duraderos, resistentes, innovadores) 5. ¿Considera que los materiales empleados por M&M en la fabricación de sus productos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? 6. ¿Reconoce alguna practica ambiental o ecoeficiente que desarrolle M&M en la fabricación de sus productos? (P. Ej.: reutilización de materiales, uso de residuos en la fabricación de productos, etc.) |
| Productos y servicios con base en las tendencias de consumo | c. Respuestas apreciativas respecto a aspectos técnicos de los productos y servicios: Respuestas que indican el grado de aceptación, reconocimiento y percepción de diferenciación de los productos y servicios de M&M. | 7. ¿Qué características del producto(s) recibido(s) por M&M resalta o considera son las mejores? (P.Ej.: diseño, acabados, materiales, adaptación a espacios, colores, etc.) 8. ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por M&M están a la vanguardia del mercado y sus exigencias competitivas? 9. ¿Considera que los muebles exhibidores de M&M contribuyen a la experiencia de compra y a la decisión de esta por parte de sus clientes? 10. ¿Qué características del(os) producto(s) recibido(s) de M&M considera los diferencian de otros productos o servicios de las mismas categorías ofrecidos por otros fabricantes? (P.Ej.: diseño, acabados, materiales, adaptación a espacios, colores, etc.) |
| Calidad a la medida | d. Respuestas valorativas respecto a requisitos y/o características de los productos y/o servicios solicitados por el cliente: Respuestas que indican el grado de aceptación, reconocimiento y percepción de diferenciación de los productos y servicios de M&M. | 11. ¿Qué tanto considera usted fueron atendidos sus requerimientos desde la primera entrega? 12. ¿Considera que los productos y servicios entregados por M&M cumplieron los requisitos (diseño, color, funcionalidad, etc.) esperados? |

| Dimensi | Ejes de indagación-intenciones | Preguntas |
|-----------------------------|--|---|
| | | 13. ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos por M&M generaron un cumplimiento de expectativas adicionales (más allá de lo establecido en el requerimiento)? 14. ¿Qué tan satisfecho se siente respecto a la comprensión de sus deseos, necesidades y/o expectativas por parte de M&M al momento de realizar sus requerimientos? |
| Fidelización | e. Recurrencia en la compra: La respuesta emitida por el participante da la idea de fidelización y recordación de M&M. Así como del reconocimiento de sus productos y servicios. f. Respuestas económicas: Respuestas relacionadas con la aceptación de valor de los productos y/o servicios de M&M respecto a su precio. | 15. ¿Cuántos productos ha adquirido a M&M? 16. ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos por M&M le generan confianza y seguridad? 17. ¿Qué factores intervienen en la decisión de recompra? (P.Ej.: precios, moda, nuevas colecciones, deterioro, estrategia comercial, compromiso, etc.) 18. ¿Se siente identificado con M&M? (P.Ej. En la calidad de sus productos, en su reputación en el mercado, en el relacionamiento con su personal, etc.) 19. ¿Qué tan dispuesto estaría en realizar nuevas órdenes de compra a M&M? Que lo motivaría a escoger M&M por encima de otras empresas? 20. ¿Ha adquirido mobiliario de exhibición con otra empresa? ¿Porqué? |
| Nuevos Clientes | g. Relaciones simples indirectas: Las repuestas están orientadas a identificar como los clientes sirven como canal de relacionamiento con nuevos clientes. | 21. ¿Qué tan dispuesto estaría en recomendar M&M con otras empresas? 22. ¿Qué aspectos claves mencionaría de M&M si le pidieran una referencia de la empresa? |
| Disponibilidad del servicio | h. Emisión localizada de servicios: Las respuestas hacen referencia a la disponibilidad de productos o servicios ofrecidos por M&M. | 23. ¿Cómo considera la disponibilidad de M&M para atender requerimientos (de urgencia, no planificados)? 24. ¿Cómo califica el servicio en términos de cumplimiento de los tiempos acordados de entrega e instalación de productos? 25. ¿Cuál es su percepción respecto a la variedad de M&M en cuanto a sus productos y/o servicios? |

Fuente: Propia

Anexo 2. Guía entrevista semiestructurada con preguntas abiertas para socios y empleados de M&M.

| Dimensi | Ejes de indagación-intenciones | Preguntas |
|---|--|---|
| N/A | a. Presentación: Conocimiento tanto del entrevistador como del entrevistado; | 1. ¿Cuál es su nombre? y ¿Cuál es su cargo o rol en M&M? 2. ¿Hace cuanto está vinculado a la empresa M&M? 3. ¿Cómo llegó a formar parte del personal de M&M? |
| Planeación | b. Respuestas valorativas respecto al contexto organizacional estratégico: Respuestas que indican el grado de conocimiento y percepción de la definición estratégica de M&M. | 4. ¿Considera que M&M tiene alguna definición de su propósito básico (misión, visión y filosofía de la organización)? 5. ¿M&M tiene establecidos objetivos, estrategias y acciones para el corto, mediano y/o largo plazo? ¿Los conoce o está familiarizado con estos preceptos? 6. ¿Qué opina del estilo de gobernanza y la manera como se toman las decisiones en la empresa? 7. ¿Se siente identificado con la empresa? (P.Ej. en su filosofía, valores, clima organizacional, etc.) |
| Procesos Productivos bajo el esquema (P+L) | c. Respuestas valorativas respecto a aspectos técnicos de la fabricación de productos: Respuestas que indican el grado de conocimiento de los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos. Reconocimiento de prácticas sostenible o ecoeficientes en los procesos producto de M&M. | 8. ¿Como percibe los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: duraderos, resistentes, innovadores) 9. ¿Considera que los materiales empleados por M&M en la fabricación de sus productos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? 10. ¿Reconoce alguna practica ambiental o ecoeficiente que desarrolle M&M en la fabricación de sus productos? (P. Ej.: reutilización de materiales, uso de residuos en la fabricación de productos, etc.) 11. ¿Considera que M&M podría desarrollar procesos ecoeficientes en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: reciclado de residuos generados en la fabricación de productos) 12. ¿Qué aspectos de los procesos productivos considera son motivo de reconocimiento o son ejemplo de buena práctica? |
| Productos y servicios con base en las tendencias de consumo | c. Respuestas apreciativas respecto a aspectos técnicos de los productos y servicios: Respuestas que indican la apropiación y reconocimiento de los productos y servicios de M&M. | 13. ¿Qué características del producto(s) ofrecido(s) por M&M resalta o considera son las mejores? (P.Ej.: diseño, acabados, materiales, adaptación a espacios, colores, etc.) 14. ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por M&M están a la vanguardia del mercado y sus exigencias competitivas? |

| Dimensi | Ejes de indagación-intenciones | Preguntas |
|-----------------------------|--|---|
| | | 15. ¿Qué características del(os) producto(s) recibido(s) de M&M considera los diferencian de otros productos o servicios de las mismas categorías ofrecidos por otros fabricantes? (P.Ej.: diseño, acabados, materiales, adaptación a espacios, colores, etc.) 16. ¿En qué se base el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios? |
| Calidad a la medida | d. Respuestas valorativas respecto al cumplimiento de requisitos y/o características de los productos y/o servicios solicitados por el cliente: Respuestas que indican el grado de aceptación, reconocimiento y percepción de diferenciación de los productos y servicios de M&M. | 17. ¿Qué tanto considera usted que M&M se enfoca o se esfuerza por comprender y atender los requerimientos de sus clientes? 18. ¿Cómo garantiza M&M la comprensión de los deseos, necesidades y/o expectativas de sus clientes? 19. ¿Considera que los productos y servicios entregados por M&M cumplen los requisitos (diseño, color, funcionalidad, etc.) esperados por sus clientes? 20. ¿En el diseño de sus productos M&M tiene en cuenta las sugerencias y recomendaciones de sus clientes? ¿Cómo lo hace? |
| Fidelización | e. Estrategias de fidelización: La respuesta emitida por el participante da la idea de cómo la empresa orienta esfuerzos y formula estrategias para la fidelización de sus clientes. | 21. ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) considera son los más valorados por los clientes de M&M? 22. ¿Qué factores relacionados con los productos y servicios han generado reconocimientos, felicitaciones o recomendación a terceros por parte de los clientes? |
| Nuevos Clientes | g. Relaciones simples con nuevos clientes: Las repuestas están orientadas a identificar como se percibe el relacionamiento con nuevos clientes. | 23. ¿Cómo percibe el relacionamiento con clientes potenciales? 24. ¿Qué aspectos claves mencionaría de M&M si le pidieran una referencia de la empresa? |
| Disponibilidad del servicio | h. Emisión localizada de servicios: Las respuestas hacen referencia a la disponibilidad de productos o servicios ofrecidos por M&M. | 25. ¿Cómo considera la disponibilidad de M&M para atender requerimientos (de urgencia, no planificados) por arte de sus clientes? 26. ¿Cómo califica el servicio en términos de cumplimiento de los tiempos acordados de entrega e instalación de productos? 27. ¿Cuál es su percepción respecto a la variedad de M&M en cuanto a sus productos y/o servicios? 28. Como describiría el nivel de compromiso de M&M con sus clientes actuales y con clientes potenciales? |

Fuente: Propia

Anexo.3 Políticas gubernamentales para las Mipyme

| Documento | Nombre de la Política | Objetivo |
|--|---|---|
| CONPES 4011 de 2020 | Política Nacional de Emprendimiento | Formula la Política Nacional de Emprendimiento que tiene como objetivo generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de Mipymes que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial |
| CONPES 4005 de 2020 | Política Nacional de Inclusión y educación Económica y Financiera | Esta política tiene como objetivo integrar los servicios financieros a las actividades cotidianas de los ciudadanos y de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), atendiendo sus necesidades y generando oportunidades económicas para contribuir al crecimiento e inclusión financiera del país. |
| CONPES 3953 de 2019 | Política de Formalización Empresarial | Establece un marco conceptual sobre la formalidad, propone un plan de acción para mejorar la relación beneficio costo de una empresa para ser formal, que será implementado, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística |
| CONPES 3621 de 2019 | Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes | El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes brinda apoyo a los empresarios a través de diferentes instrumentos financieros y no financieros, que han estructurado las diferentes entidades que forman parte de este. |
| Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia 2016 | Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia | Establece directrices de Compra y Consumo Responsable de Madera en Colombia |
| Política de Plantaciones Forestales para generación de madera para uso comercial | Lineamientos de política de plantaciones forestales | Los lineamientos de política de las plantaciones forestales con fines comerciales para la obtención de madera y su cadena productiva (cadena productiva de las plantaciones forestales con fines comerciales para la obtención de madera) son el marco general de los mecanismos de intervención del Estado colombiano para avanzar en el desarrollo y lograr la |

Fuente: Propia

Anexo.4 Legislación relacionada con la actividad comercial de M&M

| Normativa | Epígrafe |
|--|--|
| Resolución 1909 del 14 de septiembre de 2017 | Por la cual se establece el salvoconducto único nacional en línea para la movilización de maderables. |
| Resolución No. 071641 del 15 de julio 2020 | Por medio de la cual se establecen los requisitos y los procedimientos para el registro ante el ICA de expedición de certificados de movilización de productos de transformación primaria obtenidos de maderas en el territorio nacional. |
| Decreto 1791 de 1996: Artículo 20 | Por medio de la cual se dictan el volumen específico de aprovechamiento forestal para desarrollar actividades comerciales, (no podrá exceder de veinte metros cúbicos anuales) y los productos que se obtengan no podrán comercializarse internacionalmente. |
| Reglamento Único Nacional 995/2010 | Por el que se establecen las obligaciones y derechos de los agentes que comercializan madera y productos de la madera |
| Decreto 586 de 2015 | Por medio del cual se adopta el modelo eficiente y sostenible de gestión de los Residuos y disposición final de madera. |
| Decreto 4741 de 2005 | Por la cual se establecen disposiciones para prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados por fabricas (incluye madera). |
| Ley 788 de 2002 | Incentivos por producción más limpia y adquisición de equipos y sistemas que controlan la contaminación: |
| Ley 1259 de 2008 | Por la cual se dispone la implementación del Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, entre ellos derivados por procesos productivos. |
| Decreto 4741 de 2005 | Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. |
| Código de comercio de Colombia - Decreto 410 de 1971 | Constitución de Sociedad, impuesto de registro, matrícula persona, jurídica, formulario de registro mercantil, inscripción de los libros |

Fuente: Propia

Anexo 5. Oportunidades y Amenazas analizados en el PESTEL

| Factores Políticos | | |
|---|---|---|
| Factor | Oportunidades | Amenazas |
| Políticas Gubernamentales (para Pymes) | <ul style="list-style-type: none"> Las políticas gubernamentales en materia de Mipymes ofrecen un ambiente que respalda la operación de este tipo de empresas a la cual pertenece MyM. | <ul style="list-style-type: none"> El cambio de gobierno trae consigo duda de la continuidad de algunas políticas y programas así como el financiamiento de estos |
| Políticas Comerciales Sector de fabricación de muebles | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> La competencia al nivel mayorista tiene subvenciones en aranceles para importar materiales, generando el ofrecimiento de precios bajos ante los cuales las pequeñas fabricas no pueden competir. |
| Clima Político del País | <ul style="list-style-type: none"> N. A | <ul style="list-style-type: none"> Por el cambio de gobierno las empresas no están abriendo más locales comerciales, lo que genera una disminución en la demanda de mobiliario de exhibición. Incertidumbre política que hace que los empresarios no quieran invertir en tiendas físicas y están más orientado al comercio digital. |

| Factores Económicos | | |
|------------------------------|---|---|
| Factor | Oportunidades | Amenazas |
| Crecimiento Económico | <ul style="list-style-type: none"> El alza del dólar podría desalentar las importaciones de mobiliario a países como china, con el cual la transacción se hace en dólares, por lo que puede ser un motivo par. comprar fabricación nacional. El alza del dólar ha aumentado el precio de materiales como el aluminio, hierro, fibras y ciertas referencias de vidrio (materiales empleados en la fabricación), por lo que optar por otros materiales reutilizables puede constituirse como una motivación para los clientes del negocio de MyM. | <ul style="list-style-type: none"> El alza del dólar ha aumentado el precio de la madera casi en 10 puntos en el mes de octubre de 2022 respecto al mes precedente. El alza del dólar ha aumentado el precio de materiales como el aluminio, hierro, fibras y ciertas referencias de vidrio (materiales empleados en la fabricación). Muchas empresas han cerrado sus comercios físicos, otras están disminuyendo sus tiendas y otras empresas están pensando en retirar sus puntos de venta, lo que genera menor demanda de mobiliario y remates de mobiliario de segunda mano. |
| Inflación | <ul style="list-style-type: none"> N.A | <ul style="list-style-type: none"> La inflación total en septiembre de 2022 se situó en 10,8 %, por encima del 9,9 % anual esperado por el equipo técnico del Banco de la República, lo que desalienta la adquisición de bienes terciarios no prioritarios. Loa costos de gasolina incrementan los costos de los trabajos fuera de Bogotá por la carestía en el precio del transporte, por lo que nos es rentable ofrecer productos en otras ciudades que no sea Bogotá. |

Fuente: Propia

| Factores Económicos | | |
|---|---|---|
| Factor | Oportunidades | Amenazas |
| Crecimiento Económico | <ul style="list-style-type: none"> • El alza del dólar podría desalentar las importaciones de mobiliario a países como china, con el cual la transacción se hace en dólares, por lo que puede ser un motivo par. comprar fabricación nacional. • El alza del dólar ha aumentado el precio de materiales como el aluminio, hierro, fibras y ciertas referencias de vidrio (materiales empleados en la fabricación), por lo que optar por otros materiales reutilizables puede constituirse como una motivación para los clientes del negocio de MyM. | <ul style="list-style-type: none"> • El alza del dólar ha aumentado el precio de la madera casi en 10 puntos en el mes de octubre de 2022 respecto al mes precedente. • El alza del dólar ha aumentado el precio de materiales como el aluminio, hierro, fibras y ciertas referencias de vidrio (materiales empleados en la fabricación). • Muchas empresas han cerrado sus comercios físicos, otras están disminuyendo sus tiendas y otras empresas están pensando en retirar sus puntos de venta, lo que genera menor demanda de mobiliario y remates de mobiliario de segunda mano. |
| Inflación | <ul style="list-style-type: none"> • N.A | <ul style="list-style-type: none"> • La inflación total en septiembre de 2022 se situó en 10,8 %, por encima del 9,9 % anual esperado por el equipo técnico del Banco de la República, lo que desalienta la adquisición de bienes terciarios no prioritarios. • Los costos de gasolina incrementan los costos de los trabajos fuera de Bogotá por la carestía en el precio del transporte, por lo que nos es rentable ofrecer productos en otras ciudades que no sea Bogotá. |
| Impuestos | <ul style="list-style-type: none"> • N.A | <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene obligaciones tributarias por 6 clases diferentes de impuestos y no hay excepciones o alivios para el sector. • Algunas franquicias pequeñas (negocios informales y San Andresito) piden no facturar la compra para no pagar Iva, pero los materiales que MyM adquiere no los puede comprar si pagar IVA. |
| Disponibilidad de Crédito y Tasas de Interés | <ul style="list-style-type: none"> • Programa Fórmula Bogotá Productiva (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Alcaldía Mayor de Bogotá) que beneficia a fábricas en temas como crédito, transformación digital, gestión comercial, productividad operacional, productividad laboral y logística. | <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica en la industria lo que hace que las obligaciones de los prestatarios con el sector financiero pueden aumentar su nivel de riesgo, por cuanto la inflación deteriora el poder adquisitivo de los ingresos y la capacidad para cumplir con las obligaciones pactadas. • Con el aumento del Banco de la República de las tasas de interés al 10 %, no hay motivación en la adquisición de nuevos créditos para fortalecer líneas de negocio. |

Fuente: Propia

| Factores Ecológicos -Ambientales | | |
|---|--|--|
| Factor | Oportunidades | Amenazas |
| Tendencias en el Uso de Materiales Ecoeficientes | <ul style="list-style-type: none"> · La madera transparente, un material sostenible, tiene el potencial de reemplazar los polímeros convencionales a base de petróleo debido a sus propiedades renovables y biodegradables. · El Ecodiseño se refiere a la introducción de criterios ambientales en el diseño de productos con el fin de minimizar o de ser posible eliminar los posibles impactos negativos de carácter ambiental. · Disminución de costos al aprovechar los residuos de la producción para hacer de éstos un insumo. · Reincorporación de algunas de las partes o materiales de productos fabricados como materia prima al inicio del ciclo de vida del rediseño de este u otro producto | <ul style="list-style-type: none"> · Los procesos de desarrollo de tecnologías limpias implica inversión en máquinas y equipos que representan altos costos. · Se requiere de capacitación en conocimientos especializados ara adelanta una producción limpia basada en esquema ecoeficientes. · La mano de obra generalmente no está especializada en temas de producción limpia, no conoce las metodologías y son reacios o desconfiados frente a sus beneficios. |
| Disponibilidad de Recursos Naturales en la Industria | <ul style="list-style-type: none"> · Sector maderero protegido con políticas que garantizan su desarrollo sostenible · Recurso natural renovable bajo políticas de forestación controladas. | <ul style="list-style-type: none"> · Hay escasez de algunos aglomerados (desde pandemia) lo que ha generado sustituir materiales. |
| Cambio Climático | <ul style="list-style-type: none"> · La fabricación de muebles es un proceso de transformación terciario donde la madera es el producto principal. Incluye el carbón, las astillas, la madera rolliza inmunizada, la madera aserrada en sus múltiples presentaciones y grados de transformación, la pulpa, entre otros. Dentro de los recursos están numerosas organizaciones y grupos de interés que interactúan entre ellos. | <ul style="list-style-type: none"> · Rápido crecimiento económico ha resultado en indudables beneficios, pero ha traído como consecuencia una degradación ambiental elevada. · A partir de los estudios referidos, se considera que sigue una senda insostenible. · La degradación de las cuencas hídricas y los ecosistemas, además de incrementar la vulnerabilidad frente a impactos del cambio climático, puede contribuir a la mayor vulnerabilidad de las actividades económicas. · Los fenómenos de origen hidrometeorológico pueden incrementar su intensidad y recurrencia, modificando el patrón actual de amenazas y generando un mayor número de desastre. |

Fuente: Propia

Anexo 6. Tabulación resultados de datos clientes

Entrevista 1.

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 1 | Nombre: | Carlos Arias | | | | | N. A |
| | Empresa relacionada: | Arquitectos independientes | | | | | N. A |
| 2 | ¿Hace cuanto tiene relacionamiento con M&M? | Me nos de un año | Entre un año y dos años | Entre dos y cuatro años | Má s de cuatro años | N. A | |
| | | | | X | | | |
| 3 | ¿Qué productos o servicios de M&M ha adquirido su empresa? | Muebles de madera de uso doméstico | | | | | N. A |
| 4 | ¿Como percibe los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: duraderos, resistentes, innovadores) | De buena calidad, variados | | | | | |
| 5 | ¿Considera que los materiales empleados por M&M en la fabricación de sus productos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? | Si son amigables | Parcialm ente amigables | P oco amigables | N ada amigables | No sabe/ no responde | No se |
| | | | | | | X | |
| 6 | ¿Reconoce alguna práctica ambiental o ecoeficiente que desarrolle M&M en la fabricación de sus productos? (P. Ej.: reutilización de materiales, uso de residuos en la fabricación de productos, etc.) | Si conoce | | No conoce que es la ecoeficiencia | | No sabe/ no responde | Reutilización de materiales y muebles |
| | | X | | | | | |
| 7 | ¿Qué características del producto(s) recibido(s) por M&M resalta o considera son las mejores? (P.Ej.: diseño, acabados, materiales, adaptación a espacios, colores, etc.) | Muebles a medida y buen terminado | | | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | | |
|---|---|---|--------------|--------------|----------------------|--|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 8 | ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por M&M están a la vanguardia del mercado y sus exigencias competitivas? | Si tienen materiales modernos y de actualidad | | | | |
| 9 | ¿Considera que los muebles exhibidores de M&M contribuyen a la experiencia de compra y a la decisión de esta por parte de sus clientes? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Mis clientes les encantaron los muebles |
| | | x | | | | |
| 10 | ¿Qué características del(os) producto(s) recibido(s) de M&M considera los diferencian de otros productos o servicios de las mismas categorías ofrecidos por otros fabricantes? (P.Ej.: diseño, acabados, materiales, adaptación a espacios, etc.) | Los detalles y los terminados son buenos | | | | |
| 11 | ¿Qué tanto considera usted fueron atendidos sus requerimientos desde la primera entrega? | Totalmente | Parcialmente | Nunca | | |
| | | X | | | | |
| 12 | ¿Considera que los productos y servicios entregados por M&M cumplieron los requisitos (diseño, color, funcionalidad, etc.) esperados? | Totalmente | Parcialmente | Nunca | | Se tuvo q ajustar un mueble y se realiza la entrega pronto |
| | | X | | | | |
| 13 | ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos generaron un cumplimiento de expectativas adicionales (más allá de lo establecido en el requerimiento)? | Unos accesorios no contratados | | | | |
| 14 | ¿Qué tan satisfecho se siente respecto a la comprensión de sus deseos, necesidades y/o expectativas por parte de M&M al momento de realizar sus requerimientos? | Totalmente | Parcialmente | Nunca | | Se cumplió con lo q se contrato |
| | | X | | | | |
| 15 | ¿Cuántos productos ha adquirido a M&M? | Muebles de madera para apartamento | | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | |
|---|---|---|---|--------------------------|--|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 6 | 1 ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos por M&M le generan confianza y seguridad? | Calidad | | | |
| 7 | 1 ¿Qué factores intervienen en la decisión de recompra? (P.Ej.: precios, moda, nuevas colecciones, deterioro, estrategia comercial, compromiso, etc.) | Precio | | | |
| 8 | 1 ¿Se siente identificado con M&M? (P.Ej. En la calidad de sus productos, en su reputación en el mercado, en el relacionamiento con su personal, etc.) | Totalmente | Parcialmente | Nu nca | Cumplimiento |
| | | X | | | |
| 9 | 1 ¿Qué tan dispuesto estaría en realizar nuevas órdenes de compra a M&M? Que lo motivaría a escoger M&M por encima de otras empresas? | Muy probable que vuelva a adquirir productos de M&M | Es posible que vuelva a comprar si no encuentro una mejor alternativa | No volvería a comprar | Precio y calidad |
| | | X | | | |
| 0 | 2 ¿Ha adquirido mobiliario de exhibición con otra empresa? Porqué? | SI | NO | | Por precio y por solicitud del cliente |
| | | X | | | |
| 1 | 2 ¿Qué tan dispuesto estaría en recomendar M&M con otras empresas? | Totalmente | Parcialmente | Nu nca | |
| | | X | | | |
| 2 | 2 ¿Qué aspectos claves mencionaría de M&M si le pidieran una referencia de la empresa? | Calidad | | | |
| 3 | 2 ¿Cómo considera la disponibilidad de M&M para atender requerimientos (de urgencia, no planificados)? | Son resolutivos | | | |
| 4 | 2 ¿Cómo califica el servicio en términos de cumplimiento de los tiempos acordados de entrega e instalación de productos? | Excelente | Bueno | Ma lo | |
| | | | X | | |
| 5 | 2 ¿Cuál es su percepción respecto a la variedad de M&M en cuanto a sus productos y/o servicios? | Excelente | Bueno | Ma lo | Ofrecen varias alternativas de materiales y diseño |
| | | | X | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | | | |
|---|---|---|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---|--|
| Pre gunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 1 | Nombre: | Lucila Bahamón de Peña | | | | | N. A |
| | Empresa relacionada: | Ótica Marcas & Anteojos | | | | | N. A |
| 2 | ¿Hace cuanto tiene relacionamiento con M&M? | M enos de un año | Entre un año y dos años | Entre dos y cuatro años | M ás de cuatro años | N. A | |
| | | | | X | | | |
| 3 | ¿Qué productos o servicios de M&M ha adquirido su empresa? | Estanterías para exhibición de lentes y monturas | | | | | N. A |
| 4 | ¿Como percibe los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: duraderos, resistentes, innovadores) | Buenos | | | | | Resisten el uso y tienen buenos acabados |
| 5 | ¿Considera que los materiales empleados por M&M en la fabricación de sus productos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? | S i son amigables | Parcia lmente amigables | P oco amigables | N ada amigables | N o sabe/ no responde | No sé si los materiales son biodegradables o amigables con el medio ambiente |
| | | | | | | X | |
| 6 | ¿Reconoce alguna práctica ambiental o ecoeficiente que desarrolle M&M en la fabricación de sus productos? (P. Ej.: reutilización de materiales, uso de residuos en la fabricación de productos, etc.) | Si conoce | | No conoce que es la ecoeficiencia | N o sabe/ no responde | Desconoce los procesos que M&M adelanta en la fabricación | |
| | | | | | X | | |
| 7 | ¿Qué características del producto(s) recibido(s) por M&M resalta o considera son las mejores? | Los acabados de los muebles son muy buenos y duraderos, son fáciles de manipular, limpiar y movilizar | | | | | Frente a otras ofertas los materiales y la facilidad de la manipulación del mobiliario la de M&M era la que representaba mejores ventajas |
| 8 | ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por M&M están a la vanguardia del mercado y sus exigencias competitivas? | Si | | | | | Sirven de manera adecuada para exhibir los productos |
| 9 | ¿Considera que los muebles exhibidores de M&M contribuyen a la experiencia de compra y a la decisión de esta por parte de sus clientes? | S I | NO | Parcialmente | N o sabe/ | Sirven de manera adecuada para exhibir los productos | |
| | | X | | | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | |
|---|--|---|--------------|-------|---|
| Pre gunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 10 | ¿Qué características del(os) producto(s) recibido(s) de M&M considera los diferencian? | Los acabados, la capacidad de contener varios productos y lo livianos que son pero a la vez resistentes | | | Los acabados, la capacidad de contener varios productos y lo livianos que son pero a la vez resistentes |
| 11 | ¿Qué tanto considera usted fueron atendidos sus requerimientos desde la primera entrega? | Totalmente | Parcialmente | Nunca | La entrega se realizó a tiempo y sin novedades |
| | | X | | | |
| 12 | ¿Considera que los productos y servicios entregados por M&M cumplieron los requisitos (diseño, color, funcionalidad, etc.) esperados? | Totalmente | Parcialmente | Nunca | Buenos precios |
| | | X | | | |
| 13 | ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos generaron un cumplimiento de expectativas adicionales (más allá de lo establecido en el requerimiento)? | El tiempo de entrega fue muy bueno | | | Dijeron que entregaban en 8 días e hicieron entrega en 4 días. |
| 14 | ¿Qué tan satisfecho se siente respecto a la comprensión de sus deseos, necesidades y/o expectativas por parte de M&M al momento de realizar sus requerimientos? | Totalmente | Parcialmente | Nunca | Todos los requerimientos fueron atendidos |
| | | X | | | |
| 15 | ¿Cuántos productos ha adquirido a M&M? | 2 exhibidores de lentes, 1 modular giratorio, 4 estanterías de exhibición, | | | N. A |
| 16 | ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos por M&M le generan confianza y seguridad? | Facilidad en su mantenimiento y manipulación, completitud de los exhibidores pues cuentan con iluminación led y vitrinas para seguridad de productos | | | El mobiliario es fácil de limpiar, liviano para moverlo y tienen buena seguridad |
| 17 | ¿Qué factores intervienen en la decisión de recompra? (P.Ej.: precios, moda, nuevas colecciones, deterioro, estrategia comercial, compromiso, etc.) | Precios y capacidad de los productos para exhibir los productos | | | Si tuviera que comprar de nuevo sería por deterioro, pero eso no lo veo tan cerca, pues el mobiliario está intacto, no presenta averías |
| 18 | ¿Se siente identificado con M&M? (P.Ej. En la calidad de sus productos, en su reputación en el mercado, en el relacionamiento con su personal, etc.) | Totalmente | Parcialmente | Nunca | En su buen servicio y compromiso |
| | | X | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | |
|---|---|--|---|---------------------------|--|
| Pre gunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 19 | ¿Qué tan dispuesto estaría en realizar nuevas órdenes de compra a M&M? Que lo motivaría a escoger M&M por encima de otras empresas? | Muy probable que vuelva a adquirir productos de M&M X | Es posible que vuelva a comprar si no encuentro una mejor alternativa | N o volvería a comprar | Compraría de nuevo si tuviera la necesidad pero mi decisión dependería de los precios y de las ofertas o descuentos que me brinde M&M por ser un cliente ya conocido |
| 20 | ¿Ha adquirido mobiliario de exhibición con otra empresa? Porqué? | SI | NO | X | Solo tengo mobiliario de M&M |
| 21 | ¿Qué tan dispuesto estaría en recomendar M&M con otras empresas? | Totalmente X | Parcialmente | N unca | Por el buen servicio y buenos precios considerando la calidad de los productos |
| 22 | ¿Qué aspectos claves mencionaría de M&M si le pidieran una referencia de la empresa? | Buen servicio y buenos precios | | | Lo atienden con esmero y les dan prioridad a los requisitos del cliente |
| 23 | ¿Cómo considera la disponibilidad de M&M para atender requerimientos (de urgencia, no planificados)? | Muy buena | | | Recomendaría la buena atención y servicio de instalación |
| 24 | ¿Cómo califica el servicio en términos de cumplimiento de los tiempos acordados de entrega e instalación de productos? | Excelente X | Bueno | M alo | Me entregaron en un tiempo menor al prometido |
| 25 | ¿Cuál es su percepción respecto a la variedad de M&M en cuanto a sus productos y/o servicios? | Excelente X | Bueno | M alo | Tienen buena oferta de productos y diseños |

Entrevista 6

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | |
|---|----------------------|--------------|-------------------------------|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 1 | Nombre: | Elkin Garzón | N. A |
| | Empresa relacionada: | Dreamer | N. A |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | | | |
|---|--|--|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--|---|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 2 | ¿Hace cuanto tiene relacionamiento con M&M? | Me nos de un año | Entre un año y dos años | Entre dos y cuatro años | Má s de cuatro años | N. A | |
| 3 | ¿Qué productos o servicios de M&M ha adquirido su empresa? | Mobiliario para tienda | | | | | N. A |
| 4 | ¿Como percibe los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos? | Resistentes e innovadores | | | | | |
| 5 | ¿Considera que los materiales empleados por M&M en la fabricación de sus productos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? | Si son amigables | Parcialm ente amigables | P oco amigables | N ada amigables | No sabe/ no responde | No tengo conocimiento de si cumplen con alguna norma ambiental, no es requisito para la compra |
| 6 | ¿Reconoce alguna práctica ambiental o ecoeficiente que desarrolle M&M en la fabricación de sus productos | Si conoce | | No conoce que es la ecoeficiencia | | No sabe/ no responde | Si se han reutilizado algunos materiales de una tienda en otra, se maximiza los materiales |
| 7 | ¿Qué características del producto(s) recibido(s) por M&M resalta o considera son las mejores? | La adaptación a los espacios, cumplimiento con lo solicitado en el diseño | | | | | |
| 8 | ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por M&M están a la vanguardia del mercado y sus exigencias competitivas? | Si, se le solicita diseños nuevos acordes a lo nuevo en tiendas | | | | | |
| 9 | ¿Considera que los muebles exhibidores de M&M contribuyen a la experiencia de parte de sus clientes? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Las ventas en las tiendas donde M&M ha intervenido , ha sido muy buenas | |
| 10 | ¿Qué características del(os) producto(s) recibido(s) de M&M considera los diferencian de otros productos o servicios de las mismas categorías ofrecidos por otros fabricantes? | Los materiales son de buena calidad | | | | | |
| 11 | ¿Qué tanto considera usted fueron atendidos sus requerimientos desde la primera entrega? | Totalmente | | Parcialmente | Nu nca | Si queda algo pendiente lo entregan de manera rápida | |
| 12 | | Totalmente | | Parcialmente | Nu nca | Si hay algo que ha tocado cambiar ha sido menor | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | |
|---|--|---|---|-----------------------|---|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| | ¿Considera que los productos y servicios entregados por M&M cumplieron los requisitos | X | | | |
| 3 | 1 ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos generaron un cumplimiento de expectativas adicionales (más allá de lo establecido en el requerimiento)? | El cumplimiento en la entrega | | | Fueron cumplidos los tiempos de la entrega |
| 4 | 1 ¿Qué tan satisfecho se siente respecto a la comprensión de sus deseos, necesidades y/o expectativas por parte de M&M al momento de realizar sus requerimientos? | Totalmente X | Parcialmente | Nu nca | Si, entregaron lo contratado |
| 5 | 1 ¿Cuántos productos ha adquirido a M&M? | Muebles de exhibición, punto de pago, espejos. | | | |
| 6 | 1 ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) recibidos por M&M le generan confianza y seguridad? | Cumplimiento, calidad y atención a los requerimientos | | | |
| 7 | 1 ¿Qué factores intervienen en la decisión de recompra? | Precio, cambio de moda y mantenimiento de mobiliario actual | | | |
| 8 | 1 ¿Se siente identificado con M&M? (P.Ej. En la calidad de sus productos, en su reputación en el mercado, en el relacionamiento con su personal, etc.) | Totalmente X | Parcialmente | Nu nca | En la calidad |
| 9 | 1 ¿Qué tan dispuesto estaría en realizar nuevas órdenes de compra a M&M? Que lo motivaría a escoger M&M por encima de otras empresas? | Muy probable que vuelva a adquirir productos de M&M X | Es posible que vuelva a comprar si no encuentro una mejor alternativa | No volvería a comprar | Precio |
| 0 | 2 ¿Ha adquirido mobiliario de exhibición con otra empresa? Porque? | SI X | NO | | Si las primeras tiendas se contrató otro proveedor |
| 1 | 2 ¿Qué tan dispuesto estaría en recomendar M&M con otras empresas? | Totalmente X | Parcialmente | Nu nca | Ya lo he recomendado |
| 2 | 2 ¿Qué aspectos claves mencionaría de M&M si le pidieran una referencia de la empresa? | Cumplimiento y atención al cliente | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA CLIENTES ACTUALES DE M&M | | | | | | |
|---|---|--|-------|----|---|-------------------------------|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 3 | 2 ¿Cómo considera la disponibilidad de M&M para atender requerimientos (de urgencia, no planificados)? | Se deben solicitar con alguna antelación | | | | |
| 4 | 2 ¿Cómo califica el servicio en términos de cumplimiento de los tiempos acordados de entrega e instalación de productos? | Excelente | Bueno | Ma | Es buena cumplen los tiempos para la apertura de la tienda | |
| | | | X | lo | | |
| 5 | 2 ¿Cuál es su percepción respecto a la variedad de M&M en cuanto a sus productos y/o servicios? | Excelente | Bueno | Ma | Cuando se necesita el cambio de algún elemento lo realizan | |
| | | | X | lo | | |

Anexo 7. Tabulación resultados de datos Tabulación resultados de datos socios y empleados

Entrevista 1.

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA SOCIOS Y EMPLEADOS DE M&M | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|---|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 1 | Nombre | Jaime Méndez Aguacia | | | | N. A |
| | Cargo o rol en M&M | Gerente General | | | | N. A |
| 2 | ¿Hace cuanto está vinculado a la empresa M&M? | Menos de un año | Entre un año y dos años | Entre dos y cuatro años | Má s de cuatro años | X |
| | | | | | X | |
| 3 | ¿Cómo llegó a formar parte del personal de M&M? | Fundador de la Compañía | | | | N. A |
| 4 | ¿Considera que M&M tiene alguna definición de su propósito básico (misión, visión y filosofía de la organización)? | No tiene ninguna de esas definiciones | | | | |
| 5 | ¿M&M tiene establecidos objetivos, estrategias y acciones para el corto, mediano y/o largo plazo? ¿Los conoce o está familiarizado con estos preceptos? | Menos de un año | Entre un año y dos años | Entre dos y cuatro años | Má s de cuatro años | Se tiene un objetivo a largo plazo compra de una bodega propia, por lo demás no se tienen objetivos o estrategias propuestas |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA SOCIOS Y EMPLEADOS DE M&M | | | | | | |
|--|--|--|----|-------------------|----------------------|---|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| | | | | | X | |
| 6 | ¿Qué opina del estilo de gobernanza y la manera como se toman las decisiones en la empresa? | óptimo (bueno) | | Deficiente (Malo) | No sabe/ no responde | No hay un modelo para la toma de decisiones, a medida que se dan las circunstancias se toman las ideas |
| | | | | | X | |
| 7 | ¿Se siente identificado con la empresa? (P.Ej. en su filosofía, valores, clima organizacional, etc.) | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Si tenemos un buen equipo de trabajo |
| | | X | | | | |
| 8 | ¿Como percibe los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: duraderos, resistentes, innovadores) | Duraderos e innovadores | | | | |
| 9 | ¿Considera que los materiales empleados por M&M en la fabricación de sus productos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Algunos no porque se trabaja madera muy poco ambiental además la pintura no es amigable |
| | | | x | | | |
| 0 | ¿Reconoce alguna práctica ambiental o ecoeficiente que desarrolle M&M en la fabricación de sus productos? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Si se recicla mucho material , y los residuos se entrega a los recicladores |
| | | x | | | | |
| 1 | ¿Considera que M&M podría desarrollar procesos ecoeficientes en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: reciclado de residuos generados en la fabricación de productos) | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | |
| | | | X | | | |
| 2 | ¿Qué aspectos de los procesos productivos considera son motivo de reconocimiento o son ejemplo de buena práctica? | Aunque no se tiene algo establecido como buena práctica , la producción y el producto final es bueno por ello nos recomiendan | | | | |
| 3 | ¿Qué características del producto(s) ofrecido(s) por M&M resalta o considera son las mejores? | Lo más importante es la calidad. | | | | |
| 4 | ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por M&M están a la vanguardia del mercado y sus exigencias competitivas? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | El cliente exige estar a la vanguardia |
| | | X | | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA SOCIOS Y EMPLEADOS DE M&M | | | | | | |
|--|---|---|-------------------------|---------------|----------------------|---|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 5 | 1 ¿Qué características del(os) producto(s) recibido(s) de M&M considera los diferencian de otros productos o servicios de las mismas categorías ofrecidos por otros fabricantes? | La calidad y el cumplimiento | | | | |
| 6 | 1 ¿En qué se basa el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios? | El proceso es similar porque los productos son en madera o materiales similares | | | | |
| 7 | 1 ¿Qué tanto considera usted que M&M se enfoca o se esfuerza por comprender y atender los requerimientos de sus clientes? | Totalmente | Algunas veces | Pocas veces | | Se complace al cliente en todo lo que se puede |
| | | X | | | | |
| 8 | 1 ¿Cómo garantiza M&M la comprensión de los deseos, necesidades y/o expectativas de sus clientes? | Con calidad y el cumplimiento | | | | |
| 9 | 1 ¿Considera que los productos y servicios entregados por M&M cumplen los requisitos (diseño, color, funcionalidad, etc.) esperados por sus clientes? | Totalmente | La mayoría de las veces | Algunas veces | Pocas veces | Hasta la fecha todos los clientes están satisfechos |
| | | X | | | | |
| 0 | 2 ¿En el diseño de sus productos M&M tiene en cuenta las sugerencias y recomendaciones de sus clientes? ¿Cómo lo hace? | Totalmente | La mayoría de las veces | Algunas veces | Pocas veces | Todas las sugerencias durante cualquier etapa del proceso son tomadas en cuenta y se realizan los ajustes del caso |
| | | X | | | | |
| 1 | 2 ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) considera son los más valorados por los clientes de M&M? | Cumplimiento | | | | Porque la mayoría de los clientes son tiendas y cada día de retraso los perjudique |
| 2 | 2 ¿Qué factores relacionados con los productos y servicios han generado reconocimientos, felicitaciones o recomendación a terceros por parte de los clientes? | Siempre | Algunas veces | Pocas veces | Nunca | El diseño y la calidad |
| | | X | | | | |
| 3 | 2 ¿Cómo percibe el relacionamiento con clientes potenciales? | Bueno | Aceptable | Nulo | No sabe/ no responde | El relacionamiento es algo sencillo porque la mayoría de las veces llegan por recomendación de otro cliente, la presentación son todos los trabajos ya realizados |
| | | X | | | | |
| 4 | 2 ¿Qué aspectos claves mencionaría de M&M si le pidieran una referencia de la empresa? | El cumplimiento es el factor clave | | | | |
| 5 | 2 ¿Cómo considera la disponibilidad de M&M para atender requerimientos (de urgencia, no planificados) por parte de sus clientes? | Es buena se trata de cumplir en el momento que se requiera | | | | |
| 6 | 2 ¿Cómo califica el servicio en términos de cumplimiento de los tiempos acordados de entrega e instalación de productos? | Excelente | Bueno | Malo | | Ha sido reconocido y recomendada |
| | | X | | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA SOCIOS Y EMPLEADOS DE M&M | | | | | |
|--|---|------------|-------|------|--|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 7 | ¿Cuál es su percepción respecto a la variedad de M&M en cuanto a sus productos y/o servicios? | Excelente | Bueno | Malo | En el diseño se propone cosas nuevas y si el cliente trae ideas nuevas se desarrollan |
| | | X | | | |
| 8 | ¿Como describiría el nivel de compromiso de M&M con sus clientes actuales y con clientes potenciales? | Excelente | Bueno | Malo | Dando servicio al cliente , siempre con cumplimiento |
| | | X | | | |

Entrevista 2.

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA SOCIOS Y EMPLEADOS DE M&M | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|---|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA | |
| 1 | Nombre | Jaime Méndez Aguacia | | | N. A | |
| | Cargo o rol en M&M | Gerente General | | | N. A | |
| 2 | ¿Hace cuanto está vinculado a la empresa M&M? | Menos de un año | Entre un año y dos años | Entre dos y cuatro años | Más de cuatro años | X |
| | | | | | X | |
| 3 | ¿Cómo llegó a formar parte del personal de M&M? | Fundador de la Compañía | | | N. A | |
| 4 | ¿Considera que M&M tiene alguna definición de su propósito básico (misión, visión y filosofía de la organización)? | No tiene ninguna de esas definiciones | | | | |
| 5 | ¿M&M tiene establecidos objetivos, estrategias y acciones para el corto, mediano y/o largo plazo? ¿Los conoce o está familiarizado con estos preceptos? | Menos de un año | Entre un año y dos años | Entre dos y cuatro años | Más de cuatro años | Se tiene un objetivo a largo plazo compra de una bodega propia, por lo demás no se tienen objetivos o estrategias propuestas |
| | | | | | X | |
| 6 | ¿Qué opina del estilo de gobernanza y la manera como se toman las decisiones en la empresa? | óptimo (bueno) | | Deficiente (Malo) | No sabe/ no responde | No hay un modelo para la toma de decisiones, a medida que se dan las circunstancias se toman las ideas |
| | | | | | X | |
| 7 | ¿Se siente identificado con la empresa? (P.Ej. en su filosofía, valores, clima organizacional, etc.) | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Si tenemos un buen equipo de trabajo |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA SOCIOS Y EMPLEADOS DE M&M | | | | | | |
|--|--|--|---------------|--------------|----------------------|--|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| | | X | | | | |
| 8 | ¿Como percibe los materiales que emplea M&M en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: duraderos, resistentes, innovadores) | Duraderos e innovadores | | | | |
| 9 | ¿Considera que los materiales empleados por M&M en la fabricación de sus productos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Algunos no porque se trabaja madera muy poco ambiental además la pintura no es amigable |
| | | | x | | | |
| 0 | 1 ¿Reconoce alguna práctica ambiental o ecoeficiente que desarrolle M&M en la fabricación de sus productos? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | Si se recicla mucho material , y los residuos se entrega a los recicladores |
| | | x | | | | |
| 1 | 1 ¿Considera que M&M podría desarrollar procesos ecoeficientes en la fabricación de sus productos? (P.Ej.: reciclado de residuos generados en la fabricación de productos) | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | |
| | | | X | | | |
| 2 | 1 ¿Qué aspectos de los procesos productivos considera son motivo de reconocimiento o son ejemplo de buena práctica? | Aunque no se tiene algo establecido como buena práctica , la producción y el producto final es bueno por ello nos recomiendan | | | | |
| 3 | 1 Qué características del producto(s) ofrecido(s) por M&M resalta o considera son las mejores? | Lo más importante es la calidad. | | | | |
| 4 | 1 ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por M&M están a la vanguardia del mercado y sus exigencias competitivas? | SI | NO | Parcialmente | No sabe/ no responde | El cliente exige estar a la vanguardia |
| | | X | | | | |
| 5 | 1 ¿Qué características del(os) producto(s) recibido(s) de M&M considera los diferencian de otros productos o servicios de las mismas categorías ofrecidos por otros fabricantes? | La calidad y el cumplimento | | | | |
| 6 | 1 ¿En qué se basa el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios? | El proceso es similar porque los productos son en madera o materiales similares | | | | |
| 7 | 1 ¿Qué tanto considera usted que M&M se enfoca o se esfuerza por comprender y atender los requerimientos de sus clientes? | Totalmente | Algunas veces | Pocas veces | | Se complace al cliente en todo lo que se puede |
| | | X | | | | |

| RESULTADOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON PREGUNTAS ABIERTAS PARA SOCIOS Y EMPLEADOS DE M&M | | | | | | |
|--|--|--|-------------------------|---------------|----------------------|---|
| N o. Pregunta | PREGUNTA | RESPUESTAS | | | | JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA |
| 8 | 1 ¿Cómo garantiza M&M la comprensión de los deseos, necesidades y/o expectativas de sus clientes? | Con calidad y el cumplimiento | | | | |
| 9 | 1 ¿Considera que los productos y servicios entregados por M&M cumplen los requisitos (diseño, color, funcionalidad, etc.) esperados por sus clientes? | Totalmente | La mayoría de las veces | Algunas veces | Pocas veces | Hasta la fecha todos los cientos están satisfechos |
| | | X | | | | |
| 0 | 2 ¿En el diseño de sus productos M&M tiene en cuenta las sugerencias y recomendaciones de sus clientes? ¿Cómo lo hace? | Totalmente | La mayoría de las veces | Algunas veces | Pocas veces | Todas las sugerencias durante cualquier etapa del proceso son tomadas en cuenta y se realizan los ajustes del caso |
| | | X | | | | |
| 1 | 2 ¿Qué características del(os) producto(s) y/o servicio(s) considera son los más valorados por los clientes de M&M? | Cumplimiento | | | | Porque la mayoría de los clientes son tiendas y cada día de retraso los perjudique |
| 2 | 2 ¿Qué factores relacionados con los productos y servicios han generado reconocimientos, felicitaciones o recomendación a terceros por parte de los clientes? | Siempre | Algunas veces | Pocas veces | Nunca | El diseño y la calidad |
| | | X | | | | |
| 3 | 2 ¿Cómo percibe el relacionamiento con clientes potenciales? | Bueno | Aceptable | Nulo | No sabe/ no responde | El relacionamiento es algo sencillo porque la mayoría de las veces llegan por recomendación de otro cliente, la presentación son todos los trabajos ya realizados |
| | | X | | | | |
| 4 | 2 ¿Qué aspectos claves mencionaría de M&M si le pidieran una referencia de la empresa? | El cumplimiento es el factor clave | | | | |
| 5 | 2 ¿Cómo considera la disponibilidad de M&M para atender requerimientos (de urgencia, no planificados) por parte de sus clientes? | Es buena se trata de cumplir en el momento que se requiera | | | | |

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA M&M ESPACIOS VERSATILES SAS QUE LE PERMITA FORTALECER SU GESTION ORGANIZACIONAL

Anexo 8. Plan Estratégico de M&M 2022-2023

|  | FECHA: 1/11/2022 | | PLAN ESTRATÉGICO 2022-2023 | | | | | | | | | | RELACIÓN CON ANÁLISIS DE CONTEXTO | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|--|---|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | VERSIÓN: 1 | | | | | | | | | | | | RELACIÓN CON ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO | | RELACIÓN CON ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO | | | | | | |
| LINEA DE ACCIÓN | DIMENSIÓN | OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIA | META | INDICADOR | ACTIVIDAD | PRODUCTO | UNIDAD DE MEDIDA | RESPONSABLE | RECURSOS RELACIONADOS | | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACIÓN | DEBILIDAD RELACIONADA | FORTALEZA RELACIONADA | OPORTUNIDAD RELACIONADA | AMENAZA RELACIONADA | | | | |
| | | | | | | | | | | Financieros | Humanos | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN DE PRODUCCIÓN | Formalización y documentación del esquema de procesos | Formalización y documentación del esquema de procesos | Documentación del modelo de operación por procesos de MyM | Mapa de procesos documentado | Mapa de procesos formulado | Realizar mapeo de todos los procesos de la empresa | Listado de procesos | Documento | Directivos de MyM | N.A | Gerente | 15/10/2022 | 31/10/2022 | Procesos y directrices para la operación | Conocimiento y experiencia de la operación | N.A | Competitividad | | | | |
| | | | | | | Clasificar por los procesos identificados por niveles de operación | Listado de procesos en cada nivel de operación | Documento | Directivos de MyM | N.A | Gerente | 15/10/2022 | 31/10/2022 | | | | | | | | |
| | | | | | | Establecer líderes y responsables de cada proceso | Listado de procesos con líderes asignados | Documento | Directivos de MyM | N.A | Gerente | 15/10/2022 | 31/10/2022 | | | | | | | | |
| | | | | | | Identificar la cadena de valor | Procesos misionales organizados por secuencia | Documento | Líder departamento de producción | N.A | Gerente | 31/10/2022 | 15/11/2022 | | | | | | | | |
| | | | | | | Documentar mapa de procesos | Mapa de procesos documentado | Documento | Directivos de MyM | N.A | Gerente | 31/10/2022 | 15/11/2022 | | | | | | | | |
| | | | | | | Formalizar y divulgar el mapa de procesos | Mapa de procesos formalizado y divulgado | Documento | Directivos de MyM | N.A | Gerente | 15/11/2022 | 30/11/2022 | | | | | | | | |
| | Procesos Productivos bajo el esquema P+L | Implementar una tecnología de producción más limpia (P+L) | Reutilización de residuos generados en la fabricación de mobiliario | Utilización del 50% de el esquema productivo en la fabricación de mobiliario comercial | Porcentaje de eficiencia de residuos en el esquema productivo | Disponer de recipientes de recolección para ubicar los residuos de madera | Recipientes dispuesto en zona de trabajo | Número | Operario de producción | \$ 300.000 | 1 operario | 1/02/2023 | 27/02/2023 | Procesos y directrices para la operación | Conocimiento y experiencia de la operación | Tendencias en el uso de materiales ecoeficientes | Disponibilidad de Recursos Naturales en la Industria | | | | |
| | | | | | | Recolectar los residuos de madera (retazos y piezas) | Retazos y piezas de madera recolectados | Kilos | Operario de producción | \$ | 1 operario | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Clasificar los residuos | Retazos y piezas de madera clasificadas | Kilos | Operario de producción | \$ | 1 operario | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Seleccionar residuos aptos para reutilizar | Retazos de madera seleccionados | Kilos | Operario de producción | \$ | 1 operario | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Acondicionar residuos | Retazos de madera acondicionados | Kilos | Operario de producción | \$ | 1 operario | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Reprocesar residuos | Residuos reprocesados | Kilos | Operario de producción | \$ | 1 operario | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | Productos y servicios con base en las tendencias de consumo | Diseñar nuevos productos y servicios con base en las tendencias de consumo | Incluir en el esquema de diseño del mobiliario al menos una tendencia de consumo | Diseño de nuevos productos basados en la tendencia consumo de mano y la incursión del uso de nuevos materiales | Porcentaje de nuevos productos y servicios con base en las tendencias de consumo | Seleccionar el tipo de mobiliario para implementar la nueva tendencia de diseño "handmade" | Selección de producto | Unidad | Encargado del diseño | \$ | 1 Diseñador | 1/02/2023 | 15/02/2023 | Procesos y directrices para la operación | Conocimiento y experiencia de la operación | Tendencias en el Uso de Materiales Ecoeficientes | Competitividad | | | | |
| | | | | | | Crear la maqueta del diseño (plano del mueble) | Diseño y Ficha técnica | Unidad | Encargado del diseño | \$ 200.000 | 1 Diseñador | 16/02/2023 | 30/03/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Fabricar prototipo | Prototipo | Unidad | Encargado del diseño | \$ 350.000 | 1 Diseñador | 30/03/2023 | 5/04/2023 | | | | | | | | |
| Realizar prueba de prototipo | | | | | | Informe de prueba | Unidad | Encargado del diseño | \$ 2.300.000 | 1 Diseñador | 30/03/2023 | 5/04/2023 | | | | | | | | | |
| Desplegar diseño en el portafolio de productos | | | | | | Portafolio de productos actualizado | Unidad | Encargado del diseño | \$ 500.000 | 2 Diseñador | 10/04/2023 | 30/04/2023 | | | | | | | | | |
| | | | | | | Contrato | Unidad | Directivos de MyM | \$ 4.500.000 | N.A | 15/11/2022 | 30/11/2022 | | | | | | | | | |
| GESTIÓN COMERCIAL | Nuevos Clientes | Incremento de clientes: empresas o personas que aún no realizan compras pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que tienen necesidades que la empresa puede satisfacer mediante sus productos | Diseño de página web y catálogos en línea para ventas Online y apertura de redes sociales | Desplegar un sitio web para la promoción de los productos y servicios de la empresa | % de Aumento en el número de clientes un periodo de tiempo | Contratar al desarrollador y diagramador web | Contrato | Unidad | Directivos de MyM | \$ 4.500.000 | N.A | 15/11/2022 | 30/11/2022 | Procesos y directrices para la operación | Conocimiento y experiencia de la operación | Tendencias en el uso de materiales ecoeficientes | Disponibilidad de Recursos Naturales en la Industria | | | | |
| | | | | | | Diseñar y crear el contenido del sitio web | Propuesta de diseño de sitio web | Porcentaje de completitud | Desarrollador y diagramador web | Incluido en costo del contrato | Desarrollador y diagramador web | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Revisar, aprobar propuesta y publica el sitio web | Diseño de sitio web aprobado | Porcentaje de completitud | Desarrollador y diagramador web | Incluido en costo del contrato | Desarrollador y diagramador web | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Abrir redes sociales y enlazar el catálogo de productos dispuesto en el sitio web | Redes sociales abiertas y enlazadas con sitio web | Número de redes sociales | Desarrollador y diagramador web | Incluido en costo del contrato | Desarrollador y diagramador web | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Eligir la plataforma para el sitio web, comprar el dominio y adquirir un plan de hosting | Dominio y plan de hosting | Unidad | Desarrollador y diagramador web | \$ 2.250.000 | Desarrollador y diagramador web | 15/11/2022 | 30/11/2022 | | | | | | | | |
| | | Realizar monitoreo del sitio web y redes sociales | Informe semanal de sitio web y redes sociales | Informe | Directivos de MyM | \$ | N.A | 1/03/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | | | | | |
| | Nuevos Clientes | Incremento de clientes: empresas o personas que aún no realizan compras pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que tienen necesidades que la empresa puede satisfacer mediante sus productos | Inclusión en nuevos mercados mediante diversificación horizontal | Ampliar las gamas de productos o servicios que ofrece actualmente MyM en el mercado y que guarden relación con la oferta actual, respecto a nuevos nichos | % de Aumento en el número de clientes un periodo de tiempo | Seleccionar tipo de nuevos productos para incursionar con nuevas categorías relacionadas | Selección de producto | Unidad | Encargado del diseño | N.A | Operario de producción y Gerente | 1/03/2023 | 30/04/2023 | Procesos y directrices para la operación | Conocimiento y experiencia de la operación | Tendencias en el Uso de Materiales Ecoeficientes | Competitividad | | | | |
| | | | | | | Identificar alternativas de diversificación que no impliquen invertir en equipos o máquinas | Diseño y Ficha técnica | Documento | Encargado del diseño | \$ 200.000 | Operario de producción y Gerente | 1/03/2023 | 30/04/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Revisar esquema procedimental (rediseño, complemento o ajuste) | Proceso | Documento | Encargado del diseño | N.A | Operario de producción y Gerente | 1/04/2023 | 30/05/2023 | | | | | | | | |
| | | | | | | Identificar perfiles de nuevos clientes en virtud de las características de los nuevos productos | Informe de caracterización de nuevos clientes | Informe | Encargado del diseño | N.A | Gerente | 20/04/2023 | 15/06/2023 | | | | | | | | |
| Establecer mecanismos de relacionamiento con clientes potencial para ofertar los nuevos productos | | | | | | Portafolio de productos actualizado y oferta | Unidad | Encargado del diseño | N.A | Gerente | 15/06/2023 | 30/06/2023 | | | | | | | | | |

Fuente: propia

