



PLAN ESTRATÉGICO DE LÁMPARAS TIFFANY LTDA.

AUTORES:
GERMÁN ANDRÉS JARAMILLO
JENNIFER COQUE

DIRECTORA DEL PROYECTO:
ANA CRISTINA GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015



TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	7
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	11
5. ANÁLISIS INTERNO.....	21
6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO (MATRIZ DOFA AMPLIADA)	34
7. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	35
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
ANEXOS.....	44



RESUMEN

El siguiente trabajo realiza un plan estratégico para la empresa Lámparas Tiffany Ltda. Para ello se realiza en primer lugar un análisis estratégico que identifica las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa y que sirve de marco para plantear las declaraciones misionales y los objetivos estratégicos de la misma. Este estudio da una amplia visión sobre la condición actual de la empresa y lo que deberá realizar para continuar siendo exitosa durante los próximos años. Por supuesto, brinda un marco de acción y una serie de recomendaciones para la gerencia.

Conceptos claves: Planeación estratégica, Análisis estratégico, Objetivos estratégicos, Lámparas Tiffany



1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan estratégico para la empresa Lámparas Tiffany¹. Esta empresa es una sociedad limitada, familiar² y caleña, fundada hace más de 40 años y con seis puntos de venta en cinco ciudades del país (Cali, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla y dos en Bogotá). Originalmente Tiffany se dedicaba a la compra y venta de lámparas decorativas pero actualmente se ha diversificado y cuenta con un mayor portafolio para la decoración del hogar: lámparas, muebles, espejos, tapetes y adornos. Además, ha incursionado en el negocio de la domótica³, donde se hacen diseños lumínicos, control de iluminación, especificación de sonido (para teatro en casa o multi zona⁴), cortinas eléctricas, sistemas de seguridad e integración. Hoy en día Lámparas Tiffany se centra exclusivamente en el hogar, es decir, sus clientes son netamente residenciales.

Para realizar este plan estratégico se dividió el trabajo en dos partes principales. La primera hace un análisis estratégico de la compañía, en el que se incluye un análisis externo (macroambiente y de industria) e interno, concluyendo con la matriz DOFA ampliada. La segunda parte define los objetivos estratégicos de la empresa para los próximos años asociándolos con las acciones que la compañía deberá realizar para alcanzarlos. Finalmente, se concluirá y se darán recomendaciones a la gerencia.

1 En el trabajo se le llamará indistintamente a la empresa Lámparas Tiffany o simplemente Tiffany, pues de ambas formas es conocida.

2 Dos familias son las propietarias, cada una con el 50%. Una mitad está en cabeza de solo una persona (Patricia de Castro) y el otro 50% distribuida desigualmente entre seis hermanos de la familia Jaramillo (uno de ellos es Germán Alfonso Jaramillo, el gerente general)

³ Domótica se refiere a todo el conjunto de sistemas destinados a la automatización de una vivienda u otro lugar. Esta tecnología, en el ámbito residencial, es comúnmente conocida como “casas inteligentes”

⁴ Multi zona indica que se pueda escuchar música diferente en cuartos distintos del hogar, y todos puedan controlarse desde un mismo dispositivo.



2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado se realiza un resumen de la historia de la empresa que contribuirá a que se comprenda de dónde viene y qué es lo que la empresa hace y es. Posteriormente se hace un análisis de las unidades de negocio (de portafolio) obteniendo las principales diferencias que existen entre lo que implica vender domótica versus el resto de productos decorativos.

HISTORIA⁵

Lámparas Tiffany nació en Cali en 1972 en la casa de los Jaramillo Mejía, las lámparas eran armadas, exhibidas y vendidas desde su hogar y al poco tiempo se empezó a importar la mercancía. La empresa despegó impulsada por los productos importados, que en muchos casos también eran copiados por la empresa en el país. Apenas en 1981 la sociedad se formalizó y obtuvo su nombre, inspirado en la famosa joyería estadounidense. La idea, desde el inicio, fue la importación de lámparas de alta calidad. Sin embargo, a lo largo de su historia, y por diferentes procesos políticos (como cerradas de las importaciones durante el gobierno Betancur) la empresa se vio obligada a comprar de proveedores nacionales y cambiar su modalidad de negocio.

La empresa abrió su segundo punto de venta en Medellín en 1984 y la tercera en Pereira en 1988. Durante la década de los 90's se abrió en Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga. Así mismo, se abrió una compañía paralela de productos para estratos más bajos, pero fracasó con la llegada de Home Center.

En 2001 Tiffany abrió una sucursal en Miami⁶ en alianza con una empresa de tapetes, pero este negocio acabó por diferencias entre las compañías en 2004.

En el año 2004 se introdujeron muebles en la empresa, portafolio que ha ido creciendo y se mantiene hasta ahora. En el 2007, Lámparas Tiffany incursionó también en la domótica: inició con control de iluminación y luego incluyó sistemas de audio y seguridad, cortinas eléctricas y automatizaciones completas del hogar.

En la actualidad (2015), la empresa cuenta con un variado portafolio que brinda soluciones decorativas para los hogares colombianos. Tiffany no desea ser reconocida como una mueblería o una compañía exclusivamente de lámparas o de tecnología, sino justamente ser un centro de decoración residencial (lámparas decorativas, muebles, tapetes, espejos, adornos, iluminación técnica, domótica, entre otras).

PORTAFOLIO

Antes de comenzar el análisis es importante conocer unas diferencias importantes que existen entre la forma en que opera el negocio de domótica en comparación al decorativo⁷.

⁵ La historia de la compañía se obtuvo a partir de la entrevista realizada en octubre de 2014 al señor Germán Jaramillo, gerente general actual y quien estuvo presente desde el nacimiento de la empresa.

⁶ Por temas legales, esta incursión en Estados Unidos debió hacerse bajo otro nombre: Sol Lighting

Esto será importante porque en varios apartados del trabajo algunos análisis servirán exclusivamente para el área de domótica y otros para las demás unidades de negocio. En la gráfica 1 se resumen varios factores que se deben tener en cuenta.

Gráfica 1: Diferencias entre el portafolio

Aspecto	Domótica	Portafolio decorativo
Personal de ventas	Más preparado y profesional: debe leer planos arquitectónicos, hacer diseños lumínicos, especificar productos tecnológicos y estar actualizándose. Requiere entrenamientos /capacitaciones.	Lo importante es ser buen vendedor: buen servicio al cliente. No tanto profesionalismo o exigencia intelectual.
Herramientas de trabajo del personal	Software y computadores exigidos. Los instaladores y programadores son más técnicos y profesionales.	Las herramientas que requieren los técnicos para las instalaciones y los temas de electricidad son básicas.
Rotación del personal	La rotación de personal es muy alta. La salida de un vendedor es muy costosa: conseguir a uno bueno y entrenarlo es difícil.	No hay tanta rotación como en domótica y cuando rotan no hay mayor dificultad para entrenar a una nueva persona.
Proveedores	Son pocos y menos cambiantes. Son conocidos (por clientes y competidores), la diferencia entre ellos es poca, se trabaja con exclusividad.	Son variados, cambiantes, nómadas y dispersos en el mundo. Encontrar buenos y nuevos proveedores es difícil, no son fácilmente conocidos por competidores ni clientes.
Compras a proveedores	Las compras son muy frecuentes (contantes). Los productos quedan obsoletos en poco tiempo. Se tienen algunos proveedores nacionales para ciertos casos.	Las compras son esporádicas: se traen muchas cantidades en diferentes momentos del año. Los productos no quedan obsoletos rápidamente, ni pasan de moda. El 99% de los proveedores son internacionales.
Cuantía de venta	Los buenos proyectos de domótica generalmente son de un gran valor.	Usualmente, las ventas son de menores valores pero más volumen (frecuencia).
Momento de venta	El cliente preferiblemente debe encontrarse en obra (construyendo su casa).	El cliente por lo general ya tiene su casa lista y puede estar viviendo en ella.
Volatilidad de las ventas	Las ventas son muy volátiles: unos meses muy buenos y otros malos. Así mismo varían las comisiones a los vendedores.	No es tan volátil. Esto permite que las comisiones sean también más estables.

⁷ No es que todo el resto del portafolio se maneja de manera igual. Lo que sí es cierto es que existen menores diferencias en comparación a las que existen con la domótica.

Duración de la venta	Un proyecto puede durar hasta un año entero (entre planos, diseños, cotizaciones, arreglos, programaciones, etc.)	Es mucho más corto, a veces es simplemente entregar el producto.
Intervinientes	Generalmente intervienen arquitectos, ingenieros eléctricos y otros responsables de la obra.	No es muy usual la intervención de arquitectos, diseñadores, etc. en las compras de los clientes.
Rentabilidad	Es mucho menor, no deja tanto margen ⁸	Es mucho mayor, especialmente las lámparas.
Competencia	Principalmente vía precios. Los productos vendidos por la competencia son muy similares entre sí.	Existe mucha variedad en la oferta. Dado que los productos son diferenciados, no hay tanta rivalidad en la competencia.
Inventario	Requiere de poco inventario (casi no hay). Lo que los clientes compran se pide.	Requiere de mucho inventario. Por lo tanto, también exige mucho espacio, infraestructura y un amplio local.
Conocimiento del producto por parte del mercado	Muchos no conocen de este tipo de productos: no compran porque no saben que existen. Además, es algo intangible que no se puede enseñar físicamente.	Todo el mundo conoce lo que es una lámpara, mueble, etc. Los mismos clientes hacen la búsqueda y llegan hasta el punto de venta. Además es tangible: puede verse y tocarse físicamente.
Competencia online	Puede comprarse por la web, pero conocer las referencias que se necesitan, instalarlo y programarlo es muy difícil.	Es fácil comprar por internet, pero es poco probable que se haga: los clientes prefieren ver el producto, tocarlo, medirlo, etc.

Fuente: Los autores (2015), con base en entrevistas realizadas al gerente Germán Jaramillo y otros empleados de la compañía en diciembre de 2014.

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

A continuación se realizará el análisis del modelo de negocio de la empresa, primero por medio de las cuatro preguntas de Joan Magretta (2002), y se complementará con el modelo de Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2004):

Propuesta de valor de la empresa

La empresa suplir la necesidad de un sector de la sociedad que desea un producto exclusivo, de calidad y de diseño; acompañado de un buen servicio de venta, postventa y de asesoría decorativa. En el mercado no existe otra empresa que provea todo el portafolio decorativo: algunas son solo muebles, otras lámparas, otras adornos o tecnología. Tiffany le ofrece al cliente todo bajo el mismo techo, nombre y garantía. Ésta es una importante ventaja comparativa de la empresa que habrá que estudiar qué tan relevante es.

⁸ Lo anterior según el gerente. Sin embargo, los investigadores observan que es difícil hacer estos cálculos con la información contable que se tiene.

Quién es el cliente

Son personas naturales de ingresos medio-altos y altos, generalmente entre 35 y 65 años. Tienen capacidad económica y disfrutan decorando su hogar: les gusta el diseño, estar a la moda y aprecian invertir en decoración. Cuando se trata de domótica, los clientes por lo general se encuentran en proceso de construcción de su hogar, mientras que para el resto del portafolio los clientes pueden tener su casa lista e incluso viviendo en ella.

La empresa podría distinguir sus clientes en dos grupos: unos que tienen mucho dinero y que por ello exigen siempre lo mejor y otros que compran porque aprecian el diseño, les gusta la decoración y tener bien decorado su hogar. Para este último segmento el dinero es una importante restricción por lo cual meditan su compra, se imponen restricciones, piden crédito, se demoran en el pago y hacen compras paulatinas.

Formalmente la empresa no tiene políticas definidas para dar tratamiento diferenciado a estos segmentos, ni maneja servicios, publicidad o mercadeo dirigido a estos grupos específicos. Sin embargo, los mismos vendedores son capaces de distinguir entre uno u otro y así tratarlos de formas diferente en cuanto a precios, descuentos, tiempos de pago, etc.

De otro lado, la empresa sí hace una diferenciación entre los clientes finales y sus aliados⁹ que son muchas veces quienes hacen las compras o toman las decisiones por sus clientes. Los aliados ganan comisión cuando ayudan a vender a Tiffany y son una gran puerta de entrada al cliente final.

Cómo se hace dinero

Los ingresos de la compañía provienen casi en su totalidad (99%) de la venta de sus bienes. La empresa tiene pocas propiedades a su nombre, no tiene acciones ni inversiones en otras compañías, por lo que no recibe ingresos por este concepto: sus ingresos vienen de la venta de su inventario y de los proyectos de domótica.

Lógica económica

En la medida en que sigan existiendo personas que aprecien el diseño, la calidad, el servicio y que se esmeren por tener una casa bien decorada, confortable y a la moda, Tiffany continuará siendo importante para estos clientes y éstos continuarán acudiendo a ella para comprar. La empresa es viable en el futuro porque siempre existirá un nicho de clientes dispuestos a pagar por una total satisfacción, por un buen producto, exclusivo, con garantía y bajo una venta de atención especial. En cuanto a la domótica, de igual forma, siempre existirá un grupo de clientes que prefieran contratar con una empresa que les brinde acompañamiento, asesoría, garantía, respaldo y buen servicio.

⁹ Hay que hacer una precisión y es que los “aliados” como los arquitectos, decoradores, etc. son aliados en el sentido de que pueden recomendar a Tiffany y guían al cliente en sus compras. Pero a veces, cuando la compra está ya casi definida, éstos pueden aparecer también para decir que dicho producto no les gusta y terminan por dañar la venta.

Relación con el cliente

La relación con el cliente es muy personalizada, es fundamental. El cliente conoce y reconoce a su vendedor y viceversa. Es una relación estrecha, de cordialidad y de servicio amplio. Los vendedores tienen comunicación directa con los clientes y ellos mismos les resuelven todas sus inquietudes y necesidades, son quienes lideran los procesos de garantía, servicio postventa, recaudo de cartera, etc.

La política de que sea un mismo vendedor el encargado de todo lo que necesite el cliente varió un poco a partir de la incursión en domótica. Puesto que ha existido la tendencia de que algunos vendedores se especialicen en domótica mientras que otros en el resto del portafolio. Esto aún no está del todo definido, pues la gerencia preferiría que todos los vendedores vendieran todas las unidades de negocio. ¿Es mejor que cada vendedor se encargue de todo el portafolio? ¿O es mejor la especialización?

En la domótica, aparte del comercial, también interviene el ingeniero que presta el soporte técnico, de instalación y programación. Sin embargo, por lo general los clientes siguen exigiendo la presencia de los comerciales durante la obra, lo cual no es lo deseado por Tiffany.

Asociados clave

Los proveedores son socios claves, dada la dificultad para conseguirlos (especialmente para las lámparas, espejos, muebles y adornos). Los proveedores generalmente otorgan la representación exclusiva para sellar la relación comercial. Esta exclusividad se ve también mucho en la parte de domótica.

También, la empresa cuenta con agentes comerciales en países como India, Filipinas o China que permiten consolidar contenedores, encontrar proveedores correctos y hacerles seguimiento a su producción. Estos agentes evitan errores en la importación.

En el momento de venta, los arquitectos son unos aliados importantes, principalmente para la domótica, pues deben intervenir y muchas veces son quienes deciden o dan los últimos consejos a los clientes. Anteriormente se trabajaba mucho más con decoradores o diseñadores, pero esta costumbre se ha reducido considerablemente.

De otro lado, Tiffany solía tener más alianzas con otras empresas de decoración o mueblerías: les dejaba sus productos y cuando éstos las vendían se repartían en ciertos porcentajes las ganancias. Pero esta modalidad y relación entre las compañías se ha deteriorado por tres motivos principales: i) algunas empresas solo tenían las lámparas para que su almacén se viera bien pero nunca las vendían, luego retornaban las lámparas en mal estado; ii) cuando vendían el recaudo posterior a la venta era muy complicado: los aliados se demoraban mucho en girar la parte que le correspondía a Tiffany, y ii) a raíz de la incursión de Tiffany en muebles y otras unidades de negocio muchas empresas –antes aliadas- empezaron a tratarla como competidora y la relación se deterioró. Hoy en día, esta modalidad no es casi utilizada, ¿podrían recuperarse estas alianzas?

Recursos clave

Para el gerente, estar en cinco ciudades del país, tener una buena ubicación, buen local e infraestructura (buenos espacios) son recursos claves de Tiffany. Son, además, grandes barreras de entrada para nuevos competidores, todos ellos implican altas inversiones. Así mismo, tener un gran inventario permite darle una variedad de opciones al cliente. Finalmente, el nombre y el know-how adquirido durante más de 40 años de existencia son un recurso esencial.

Si bien tener tanto inventario puede considerarse un importante recurso, habría que estudiar si un inventario tan alto es conveniente, pues el inventario representa más del 70% de sus activos, según el Balance General de 2013.

Estructura de costos

La mayor proporción de los costos de la empresa son costos fijos. Según el Estado de Resultados de 2013, los arrendamientos en las cinco ciudades del país superaron los 600 millones de pesos al año lo que representó el 20% de los gastos de operación. Seguidamente se encuentran los sueldos (10% de los gastos) y entre bonificaciones y comisiones a los trabajadores se va otro 10% de los gastos.

Con estos altos costos fijos podría pensarse que existen economías de escala y también altas barreras de entrada. Habría que estudiar cómo disminuir estos costos fijos: los arrendamientos, por ejemplo, han sido preferidos sobre mecanismos de financiación que permitan comprar las propiedades donde la empresa opera. ¿Ha debido la empresa invertir en propiedad raíz?

Estructura de ingresos

Los ingresos provienen en su totalidad de la venta de sus productos y proyectos de domótica. Según el P&G los ingresos están repartidos de la siguiente manera: el 50% proviene de lámparas, adornos, tapetes y espejos, 30% muebles y 20% de domótica. Sin embargo, a pesar del menor porcentaje de la domótica, debe considerarse que éste es un producto gancho y que, al venderse domótica, se terminan vendiendo muchos otros productos generalmente. ¿No debería tener la empresa otras inversiones que permitan diversificar sus ingresos?

Canales de distribución

Hoy en día las ventas se dan en su totalidad a través de los puntos de venta. En cuanto a la domótica, dado que los clientes deben conseguirse mientras se encuentran construyendo su hogar, se insiste a los comerciales a que salgan a buscar proyectos y clientes. La empresa actualmente no cuenta con la opción de vender vía on-line (aunque tiene página web y catálogo en línea) a pesar de que se ha visto que muchos clientes llegan y conocen a Tiffany a través de este medio ¿Convendrá incursionar en la venta on-line? ¿Cómo hacerlo?

Síntesis del Análisis del Modelo de Negocio

En síntesis, Lámparas Tiffany es una empresa de decoración residencial con muchos años de experiencia (know-how), con importantes recursos como tener presencia en varias ciudades del país, tener una gran infraestructura y contar con un amplio portafolio e inventario. Tiffany está en capacidad de atender a clientes en cualquier lugar del país. Su

nicho son personas de ingresos altos, que desean algo exclusivo, de lujo, un servicio de calidad y con buen diseño.

No obstante, después de analizar su modelo de negocio, surgen algunos cuestionamientos como: ¿qué tan correcto es tener inventarios que representen un tan alto porcentaje de los activos? ¿debería Tiffany incursionar en la venta on-line? ¿debería la empresa invertir en propiedad raíz, en lugar de alquilar los locales donde opera? ¿deberían los comerciales especializarse en algunos productos del portafolio o cada uno debería estar en capacidad de venderlos todos?

4. ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se realizarán un análisis del ambiente externo de la compañía dividiéndolo en el análisis del macroentorno, siguiendo la metodología de Thompson, Peteraff, Gamble & Strickland (2012) y el de la industria con base en Porter (2004), con el cual se determinan oportunidades o amenazas del entorno y lo rentable o atractivo que es la industria en la que se opera.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis de macroentorno consiste en observar factores sobre los cuales la empresa no tiene ningún control pero que pueden llegar a afectarla, para ello recomienda el análisis PESTAL¹⁰ incluyendo otros factores (demográficos, culturales, etc.) cuando se considere pertinente.

Político

Según el gerente, Germán Jaramillo, el clima político es significativamente importante para la empresa. Las mayores crisis de la organización han sido a causa de decisiones o inestabilidades políticas: cierre de las fronteras al comercio, inestabilidad en el país por razones de seguridad o riesgos financieros, entre otras.

De acuerdo con Jaramillo, el clima político actual es “bueno y favorable”. A la empresa le conviene que en el poder estén políticos que apoyen el comercio internacional, la apertura económica y que permitan las importaciones. Así mismo, políticos que estén a favor de la libertad de empresa, de los derechos de propiedad y de la inversión privada.

La experiencia ha demostrado que ante la inestabilidad o incertidumbre política las ventas de Tiffany se reducen considerablemente. De hecho, los meses previos a las elecciones presidenciales siempre son bastante lentos¹¹. ¿Debería Tiffany tener planes para mitigar estos ciclos electorales?

A pesar de que el proceso de paz de Juan Manuel Santos ha generado cierta politización política (El Espectador, 2014), lo cierto es que ni Uribe ni Santos son vistos por la empresa

¹⁰ Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales

¹¹ Adicionalmente porque las elecciones coinciden con el Mundial de Fútbol y el país parece que se paralizara.

como enemigos para sus intereses. No hay, en el ambiente, mayores riesgos políticos para la organización: tanto Uribe, como Santos o Vargas Lleras (un posible futuro sucesor) son amigables con las inversiones privadas y el libre comercio y, por consiguiente, no representan amenazas para Tiffany.

Económico

La economía colombiana ha tenido un buen comportamiento en los años recientes, creciendo por encima del 4% en los últimos tres años (Portafolio, 2014), lo cual favorece a la empresa. La inflación también está controlada y el desempleo está bajando: no hay amenaza económica a la vista (Portafolio, 2014).

No obstante, la caída del precio del barril de petróleo a finales de 2014 ha golpeado las finanzas públicas y ha generado dudas sobre el comportamiento futuro de la economía (El Plural, 2014). Colombia es un productor de petróleo y, por lo tanto, esta situación le afectará significativamente (El Tiempo, 2014).

Además, esta situación ha llevado a una inesperada devaluación del peso: el dólar pasó de 1.800 a 2.300 (más de 20%) en menos de 6 meses (de junio de 2014 a enero de 2015). La devaluación representa una significativa amenaza para Tiffany por su carácter de empresa importadora. No obstante, esta amenaza es mitigada por varios factores, por ejemplo:

- Casi todas las lámparas vendidas en Colombia son producidas en el exterior (no hay casi industria nacional). La devaluación afecta a todas las empresas de lámparas.
- Por ser un producto de lujo, puede pensarse que sus clientes se ven poco afectados por los aumentos de precio: la demanda es relativamente inelástica.
- La empresa tiene un bajo endeudamiento en dólares, lo cual es una gran fortaleza. En contraposición, muchos otros competidores podían estar endeudados y esto les genera una gran dificultad.
- Un dólar alto eleva las barreras de entrada: reduce la nueva competencia.
- Tiffany no solo importa de Estados Unidos. También de otros países como China, India, entre otros. Dichas monedas también se han devaluado¹², por lo que el impacto no es tan fuerte (Quintana, 2015).

Según el gerente, el portafolio de domótica será el más afectado, dado que la gran mayoría de proveedores son estadounidenses y los pedidos se hacen en la medida en que los clientes compran (no hay mucho inventario). Por lo cual, la subida de los precios del dólar se traspaasa de inmediato a los clientes. A futuro, la empresa debería ser más cuidadosa a la hora de hacer cotizaciones o dar plazo en el pago (pues puede terminar perdiendo dinero si no ajusta adecuadamente los precios a la nueva Tasa¹³). También, podría estudiar usar mecanismos financieros como Forwards u Opciones para mitigar los riesgos cambiarios.

¹² Podría decirse que lo que ha sucedido durante este tiempo no es una devaluación del peso sino una revaluación del dólar. No solo frente al peso sino frente a muchas otras monedas del mundo.

¹³ De hecho, esta situación se está presentando con algunos proyectos que se tenían vendidos pero todavía no se había entregado la mercancía.

De otro lado, la recuperación de la economía mundial es una buena noticia para la empresa. Pues las crisis internacionales son bastante perjudiciales en la medida en que desaparecen muchos proveedores de Tiffany.

Social

Lo más significativo de este aspecto es el tema de la moda y de las tendencias. El gerente es consciente de lo cambiante de los gustos¹⁴: todo es por épocas, es cíclico. Es difícil hablar de una amenaza o oportunidad “actual” en este sentido, toda vez que este aspecto es constantemente variable. Por supuesto, la empresa debe estar siempre atenta a estas variaciones para realizar las compras correctas.

La tendencia hacia lo minimalista y sencillo ha afectado a la empresa. De hecho, el gerente afirma que los patrones de compra de lámparas han cambiado y actualmente solo se usa una o dos lámparas para la casa (en el comedor, por ejemplo). Esta tendencia se ha consolidado durante ya varios años y no parece que vaya a desaparecer en el mediano plazo.

Ante estos constantes cambios en la moda, valdría la pena preguntarse si la empresa debería optar por un mecanismo de reducción de precios para las referencias más antiguas o tener mejores sistemas para estudiar los cambios de tendencia.

Tecnológico

El aspecto tecnológico puede afectar a Tiffany por medio de tres vías diferentes: i) aparición de nuevos productos con nueva tecnología que convierten en obsoletos los que la empresa vende, ii) abriendo un nuevo canal de distribución, ii) generando mayor eficiencia en la operación de la empresa con la incorporación de nueva tecnología.

En cuanto a los productos decorativos, las innovaciones se dan más en términos de diseños que de mejoras tecnológicas. La evolución tecnológica de las lámparas, muebles, adornos, espejos, tapetes es muy lenta, mientras los cambios de tendencias (colores, tamaños, etc.) sí son relativamente rápidos. Es difícil imaginar un cambio tecnológico que vuelva obsoletas las lámparas, muebles, o algo similar.

Recientemente ha salido un nuevo tipo de iluminación por medio de los bombillos LED (Picante, 2010). Este tipo de avances deteriora el valor del inventario que no funciona con LED, por lo cual, Tiffany deberá decidir qué hacer con dicho inventario (¿reducir los precios?). Lo cierto es, que el LED también se ha presentado como una gran oportunidad para que los clientes cambien sus lámparas y aprovechen más los efectos lumínicos. La empresa deberá continuar a la vanguardia, incursionando todas las nuevas mejoras tecnológicas.

En la parte de la domótica es diferente: cada vez aparecen sistemas, dispositivos y equipos que superan a los anteriores y los vuelven obsoletos. Este cambio es constante y frecuente y la empresa debe estar alerta a ello. Recientemente fue lanzado Caséta, un nuevo

¹⁴ Varía de lo clásico a lo moderno, varían los colores, tamaños, materiales, etc.

sistema de control de iluminación básico pensado para hogares de ingresos medios que no necesiten un sistema muy sofisticado (Goodner, 2015). Tiffany deberá estudiar qué tan viable es y cómo incluirlo dentro de su portafolio.

El segundo punto importante es el de la venta vía on-line (e-Commerce). Esta modalidad de venta ha crecido mucho en Colombia y el mundo (Portafolio, 2014) y la empresa debería pensar cómo incursionar en este canal de distribución¹⁵, lo cual lógicamente implica varias etapas y cambios operativos.

La tercera y última vía por la cual la tecnología puede afectar a Tiffany es por no incorporar los avances tecnológicos para mejorar la eficiencia operativa. Actualmente existen muchos sistemas¹⁶ que permiten tener mejor control de los inventarios, facturar, hacer las referencias y generar informes. La empresa debería avanzar en la incorporación de estos sistemas que le permitirían reducir costos, tiempos y aumentar su productividad.

Legal

Respecto del tema legal, no se ve ninguna amenaza u oportunidad importante para la empresa. Los Tratados de Libre Comercio, que deberían favorecer a la empresa, en realidad afectan poco pues son muy pocos los productos que logran entrar sin arancel.

De otro lado, han surgido otras normas como el RETIE¹⁷ o el RETILAP¹⁸ que buscan regular la calidad de la iluminación y de las conexiones eléctricas. Esto va en favor de la empresa pues demuestra que hay mayor consciencia de la importancia de la buena iluminación y que no se permita vender cualquier calidad. Sin embargo, a veces se convierte en un problema pues exigen muchos documentos para verificar que los productos importados cumplen las normas. Esto último ocurre mucho en el caso de los productos de domótica.

Por otra parte, la sociedad está constituida bajo el tipo societario de Responsabilidad Limitada. Este tipo societario implica para los socios una responsabilidad solidaria por los temas tributarios y laborales, pero además, tiene regulaciones muy estrictas en diversos aspectos. Una transformación a una sociedad por acciones simplificadas (SAS) le permitiría personalizar varias cláusulas y llegar a acuerdos entre los asociados (lo cual sería útil para la empresa pensando en una transición generacional). Adicionalmente, los socios pasarían a responder solo hasta por el monto de sus aportes. En línea con lo anterior, los socios deberían avanzar en acuerdos o protocolos de familia para tener una ruta de acción hacia futuro, especialmente para imprevistos.

¹⁵ Actualmente está estudiando la entrada a esta modalidad de distribución por medio del portal linio.com.co

¹⁶ Por ejemplo el programa contable SIIGO.

¹⁷ Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas: establece medidas que garanticen la seguridad de las personas, de la vida animal y vegetal y de la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos de origen eléctrico

¹⁸ Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público: establecer los requisitos y medidas que deben cumplir los sistemas de iluminación y alumbrado público, tendientes a garantizar: los niveles y calidades de la energía lumínica requerida en la actividad visual, la seguridad en el abastecimiento energético, la protección del consumidor y la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos originados por la instalación y uso de sistemas de iluminación

Finalmente, la empresa debería cuidar más su nombre y marca. En particular porque la marca “Tiffany” de la empresa no está registrado. Y es sabido que una importante joyería ostenta ya este nombre. ¿Está en riesgo la empresa de una posible demanda? ¿Está desprotegiendo excesivamente su marca la organización?

Síntesis del Análisis del Macroentorno

El ambiente político no reporta mayor riesgo para la empresa, solo el proceso de paz parece generar cierta incertidumbre respecto de la estabilidad política, pero no parece ser grave. En el tema económico sí es preocupante el alza del dólar, a pesar de que la empresa se encuentra en buenas condiciones para dar respuesta a dicho impacto. Así mismo, se afirmó que los cambios en las tendencias son una constante y algo que la empresa debe verificar rutinariamente, también se dijo que era difícil imaginar una innovación tecnológica que convierta en obsoletos los productos decorativos. De otro lado, se planteó la posibilidad de incursionar en la web como canal de distribución y la implementación de sistemas tecnológicos que mejoren la eficiencia y productividad. Finalmente, se dijo que las amenazas y oportunidades legales son mínimas para el futuro cercano pero se recomendó proteger más la marca y transformar el tipo societario.

El anterior análisis deja algunos cuestionamientos para atender, por ejemplo: ¿cómo mitigar los ciclos políticos electorales para que los ingresos no se reduzcan tanto en dichos meses? ¿cómo contrarrestar el alza del dólar (forwards u otros mecanismos financieros)? ¿cómo estar más vigentes en los cambios de tendencia y moda? ¿cómo podría incursionarse en ventas de manera on-line y qué viabilidad tendría este proyecto?

ANÁLISIS DE INDUSTRIA

El análisis de industria se hace con las directrices de Porter (2004)¹⁹ que incluye un estudio de las barreras de entrada, poder de los proveedores y clientes, los bienes sustitutos y la rivalidad. Dado que la industria de la decoración se diferencia en muchos aspectos de la de domótica, estos análisis se realizarán por separado.

Industria de la Decoración

Barreras de entrada

Las barreras de entrada para las lámparas son considerablemente altas, en gran parte porque no hay mucha producción nacional (lo cual ha sido constatado con una investigación de mercado²⁰). Por lo cual, muy pocas empresas venden lámparas y las que venden son de lámparas importadas. Solo grandes superficies (como Home Center) incursionaron fuertemente vendiendo lámparas en Colombia, algo que no ocurre en muchos otros países²¹.

¹⁹ Thompson, Peteraff, Gamble & Strickland (2012). Administración Estratégica (18a ed.) Capítulo 3. McGraw-Hill.

²⁰ Visitas a varios almacenes competidores de Cali y del país

²¹ Los investigadores han sabido que esto no sucede en Ecuador, Panamá, República Dominicana ni Costa Rica, entre otros.

Las nuevas empresas que incursionen, por lo tanto, tendrían que importar para entrar al negocio. Importar e incursionar en el negocio de las lámparas es complicado por diferentes razones:

- Conseguir los proveedores correctos es bastante difícil.
- Requiere de viajes costosos y exploratorios en busca de mercancía. La persona usualmente debe saber viajar y hablar inglés, como mínimo.
- Así se encuentre la mercancía los proveedores pueden decidir no vender por no conocer al comprador
- Las lámparas, por lo general, son productos de baja rotación. Por lo cual el retorno de la inversión es lento.
- Se requiere de una importante inversión inicial, no solo para la compra de la mercancía y su importación, sino también para pagar un arriendo en donde éstas puedan exhibirse.
- Normalmente las facturas de la luz y energía son más altos por su consumo
- Las lámparas se quiebran fácilmente, los clientes exigen instalación y cambios de bombillos.

En cuanto a los muebles, la principal barrera de entrada es el capital inicial. Se requiere de bastante dinero para completar una primera colección de muebles y para adecuarla en un local. Hay, sin embargo, menos barreras que para las lámparas. Principalmente porque en Colombia hay muchos productores de muebles y se puede producir incluso en talleres pequeños (artesanales) e ir creciendo gradualmente.

Los demás productos (como adornos, tapetes, espejos) tienen barreras relativamente similar a los muebles o incluso menores. Es relativamente fácil incursionar en el negocio de estos productos, principalmente a través de una producción local sencilla o artesanal. Producir a gran escala o productos de mejor calidad es más complicado.

Bienes sustitutos

En cuanto a “una lámpara”, entendida como “un producto que ilumina o que da luz,” podría entenderse los simples bombillos o la iluminación técnica como un bien sustituto. Pero la “lámpara” entendida como un producto de diseño, de decoración, es difícil pensar en otro producto que cumpla casi la misma función. A un diseñador, por ejemplo, no se le ocurriría cambiar una lámpara por un bombillo.

Respecto de los muebles, tapetes, adornos, espejos, entre otros elementos decorativos, es muy complicado hablar de bienes sustitutos. Lo que puede encontrarse es simplemente personas a las que estos productos no les hacen falta (no les interesa tenerlos).

Poder de los clientes

El poder de los clientes es bajo debido a que son personas naturales variadas y siempre diferentes. Los comerciales de la empresa coinciden en que normalmente los clientes compran una sola vez, la segunda venta es poco frecuente o demorada: las personas no cambian lámparas, muebles, etc. con mucha frecuencia.

Poder de los proveedores

En la industria de las lámparas el poder de los proveedores es bajo. Hay pocos proveedores, muchos de ellos son nómadas y no duran muchos años, es para ellos muy satisfactorio ver clientes de Colombia (y en general de Latinoamérica) pues son muy pocos sus visitantes, por lo cual, acceden a varias condiciones y beneficios con tal de concretar la venta y abrir un nuevo mercado. Lógicamente, ponen sus condiciones de precios y políticas normales, pero al entrar a negociar siempre acceden a conceder beneficios, inclusive otorgan exclusividades sin siquiera pedirlos.

En los tapetes, ventiladores, espejos, adornos (importados), el poder de los proveedores es bajo. Siempre están en la disposición de vender sin mayores trabas e intentando hacer un buen negocio para el cliente. Es similar a lo que ocurre con las lámparas.

En los muebles es distinto: hay un mercado mucho más amplio y la industria (en cuanto a proveedores) está más consolidada. De manera que las grandes empresas productoras son reconocidas y a veces es poco lo que les interesa vender en Latinoamérica u otras empresas distintas de las que ya venden (respetan las exclusividades). Sin embargo, la fuerte competencia de productores colombianos hace que los productores internacionales admitan dar beneficios en ciertos casos si es que quieren ser competitivos en el país. No obstante la conclusión es que el poder de los proveedores, si bien no es descomunamente alto, sí es mayor que lo que ocurre en las lámparas.

Rivalidad

Según entrevistas a vendedores, la rivalidad en el negocio de las lámparas es baja. Es difícil ver, por ejemplo, que clientes lleguen con otras cotizaciones o comparaciones. Muy similar ocurre con los ventiladores. Obviamente existe competencia, pero no hay tanta rivalidad.

En cuanto a los muebles sí hay mayor rivalidad: hay mucha más oferta, muchos estilos, diseños, segmentos de mercado, calidades y precio. El factor diferenciador es el estilo (cuero, madera, moderno, clásico, etc.), el precio, el tamaño y la calidad. Es difícil comparar mismos productos: prácticamente ninguna empresa vende lo mismo que la otra. Por lo tanto, la rivalidad, si bien es mayor que en las lámparas, no es algo predatorio. Ahora, en los nichos bajos, sobre todo de los productores locales, sí hay una competencia mucho más fuerte: casi todos producen muebles de madera de características, modelos, precios y tamaños muy similares. En ese nicho sí hay mayor rivalidad.

Para los adornos, espejos, tapetes, etc. la situación es muy similar a los muebles: hay muchas opciones de donde los clientes pueden escoger (muchos estilos). No es una rivalidad centrada únicamente en el precio.

Análisis de Industria para la domótica

Barreras de entrada

Según la directora del área de domótica, las barreras en esta industria son relativamente bajas. Los proveedores prefieren tener un distribuidor grande en cada país, que sea

mayorista y que venda a los minoristas del país. Los proveedores respetan la exclusividad al mayorista pero éste distribuye a cuantos minoristas pueda. En este negocio muchos de los minoristas (vendedores de tecnología) son incluso personas naturales, que han aprendido del negocio y montan sus sociedades (o ni siquiera operan bajo empresas sino como independientes) y van cotizando proyectos. De manera que hacen una bajísima inversión y tienen bajísimos costos y gastos operativos. Simplemente cuando consiguen el cliente traen la mercancía (que ya saben que la van a vender), muchas veces incluso por contrabando y lo venden e instalan personalmente al cliente.

La principal barrera de entrada es el conocimiento: aprender de tecnología, de electricidad, de diseño de planos, de instalación y programación, etc. Así mismo, una vez aprendido, es difícil que la persona lo deje de aprovechar.

Bienes sustitutos

No hay, como tal, un bien sustituto. El principal “sustituto” serían los switches normales, es decir: que a la persona no le guste o no le interese la tecnología. Que le parezca innecesario controlar sus luces, música, seguridad desde su celular, por ejemplo. Lo que sí existe es una gran cantidad y variedad de empresas (proveedores) que pueden hacer “casi” lo mismo.

Poder de los clientes

Por un lado, el poder de los clientes es poco en el entendido de que éstos son cambiantes y variados. Por lo general no se repiten. No obstante, dado que cada proyecto es de una cuantía significativamente alta, los clientes tienen capacidad para poner más condiciones y hacer requerimientos. Además, la relación con el cliente es larga y en el transcurso de la negociación cambian de postura, de preferencias, etc.

Sin embargo, el mayor inconveniente es que los clientes tienen relativa facilidad para llevar una cotización y pedir que se coticen “prácticamente lo mismo” en otra empresa. Con esto, consiguen un poder importante. Los clientes exigen que se les diga las referencias y los equipos que se van a vender (uno por uno). Así, pueden llegar a otras empresas a exigir mejoras en el precio o en las condiciones.

Poder de los proveedores

El poder de los proveedores es alto: por lo general exigen, en muchos casos, que se compre a través de sus distribuidores exclusivos que operan como mayoristas. Los proveedores definen el precio al que venden a los mayoristas, definen el precio al que éstos deben vender a los minoristas e inclusive los precios a los que los minoristas deberían vender al público. Dicho precio aparece muchas veces también en sus páginas web.

En la domótica, a diferencia que en la demás industria de la decoración, existe una marca asociada que es reconocida por los clientes. Los clientes, por lo general, compran esta tecnología porque reconocen las marcas y no porque conozcan a las empresas distribuidoras que son quienes les venden.

Para los proveedores, empresas como Tiffany son solo una pieza más entre toda su estructura y no representan mayor importancia. A tal punto que, como se dijo, los

proveedores definen cuál debe ser el precio al cual las empresas deben vender al público, exigen que se hagan capacitaciones, envían información de cuánto se espera comprar y vender cada año, etc. Los proveedores tienen el poder.

Rivalidad

De acuerdo a lo que expresan los comerciales, la rivalidad en esta industria es alta y el factor precio es fundamental. El producto puede llegar a ser homogéneo: casi todos pueden estar vendiendo prácticamente lo mismo. El diferencial puede estar en el servicio que se pueda prestar, en la asesoría (mostrar conocimiento), en la garantía de que se está contratando con una empresa seria que va a responder por lo que vende, que dará soporte post venta, etc. De resto, todo es competencia vía precio: que es lo que generalmente ocurre.

Como se explicó, en muchos casos las empresas están compuestas por muy pocas personas, a veces es el mismo dueño el que cotiza, diseña, vende, programa, cobra, etc. Puede contratar algún ayudante en algún momento. Pero son “empresas” muy pequeñas. Esto, como se dijo, genera que tengan unos bajísimos costos y gastos, puedan ofrecer unos muy buenos precios.

Síntesis del Análisis de Industria

Como conclusión, se tiene que el negocio de la decoración se desarrolla en una industria con fuerzas más favorables: barreras de entrada altas, bajo poder de los clientes y los proveedores, pocos bienes sustitutos y baja rivalidad. Las barreras de entrada son especialmente altas en el caso de las lámparas y ventiladores. En el caso de todo lo demás, las fuerzas son un poco más adversas por cuanto existe producción local: en dicho caso las barreras son menores y la rivalidad un poco más fuerte. Pero, en general, la industria es interesante y por consiguiente rentable. Así también lo vive la empresa: de acuerdo con el gerente, las lámparas son lo más rentable, seguido de los muebles y luego los demás elementos decorativos.

En cuanto a la domótica, se observa que la industria es más competida. Por consiguiente la rentabilidad es menor. Las barreras de entrada son bajas (la principal es el conocimiento), el poder de los proveedores es muy alto, el de los clientes alto (pero no excesivo), no hay bienes sustitutos pero la rivalidad es significativamente fuerte (dado que casi todos venden lo mismo), de manera que a veces parece “una guerra del centavo”.

¿Cómo aprovechar mejor las altas barreras de entrada que existen en la industria de la decoración? ¿Cómo podría Tiffany ser más competitiva en la industria de la domótica, dada su gran infraestructura y en comparación con las ágiles estructuras de sus competidores?

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Se recurre a la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), ilustrada en la gráfica 2, para concluir el análisis externo realizado. Para leerla se recomienda consultar la bibliografía de Thompson, Peteraff, Gamble & Strickland (2012).

Gráfica 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Estabilidad política y económica en el corto y mediano plazo	0,06	3,5	0,21
Nueva tecnología para la venta en iluminación: LED	0,08	3,8	0,30
Nuevo mecanismo de distribución: e-Commerce	0,07	1,5	0,11
Mayor tendencia económica hacia el libre comercio: más TLC, más inversión en infraestructura, puertos, etc.	0,04	3	0,12
Altas barreras de entrada en negocio de decoración (especialmente lámparas y muebles)	0,13	3,4	0,44
Amenazas			
Devaluación del peso y caída del precio del petróleo	0,15	3,2	0,48
Menor crecimiento de China	0,11	3,5	0,39
Menor interés de las personas en comprar lámparas grandes y de diseño: tendencia a lo técnico, a lo minimalista	0,15	3,2	0,48
Competencia de empresas que venden vía online a menores precios (ej: Amazon)	0,08	1	0,08
Más normas que regulan la calidad de los productos lumínicos (RETILAP, RETIE)	0,03	2	0,06
Bajas barreras de entrada, alta rivalidad y mucho poder de los proveedores en la industria de la domótica	0,1	1	0,10
Total	100,0%		2,77

Fuente: Los Autores (2015), con base en (David, 2012)

Como se observa, la empresa obtuvo una calificación total de 2,77. Las altas barreras de entrada en el negocio de la decoración son la oportunidad más importante. Puede pensarse, además, que existen economías de escala, por lo cual, la empresa podría utilizar mejor su conocimiento, know-how, contactos e infraestructura para expandirse a más ciudades, distintos nichos o nuevas unidades de negocio. De otro lado, la oportunidad de venta vía on-line está siendo desaprovechada considerablemente por la empresa, toda vez que es poco lo que avanza en este tema. De todas maneras, esta oportunidad debe mitigarse, dado que es poco probable que muchas personas compren un sofá, una lámpara o un comedor por internet, por ejemplo.

Por el lado de las amenazas, lo más importante es la devaluación del peso cuya calificación es 3,2. Dado que la empresa está en buenas condiciones financieras, ha estado procurando nuevos proveedores y ha aumentado ya sus precios como medidas para afrontar

esta coyuntura. El menor interés de las personas por comprar lámparas y diseños grandes y, en cambio, buscar lo minimalista es algo que lleva ya bastante tiempo pero que sigue preocupando a la organización. La manera de respuesta ha sido justamente incursionar en la iluminación técnica en conjunto con la domótica. Lo cual ha sido acertado.

Finalmente, la empresa podría prepararse mejor para enfrentar la amenaza de los vendedores vía web. Dado que la empresa publica las referencias reales de fábrica de sus productos (tanto en el punto de venta como en al web) podría estar facilitándole el trabajo a muchas clientes para que consigan sus productos por otros canales.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, realizado con base en Thompson, Peteraff, Gamble & Strickland (2012), se divide en i) el análisis de cadena de valor (que examina cuáles son los procesos que más agregan valor al cliente), ii) en el análisis de recursos y capacidades, iii) el análisis de competencia y iv) el análisis financiero.

ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR

Dado que el portafolio decorativo y el de domótica tienen unas diferencias significativas, el análisis de cadena de valor se realizará de manera separada.

Portafolio decorativo

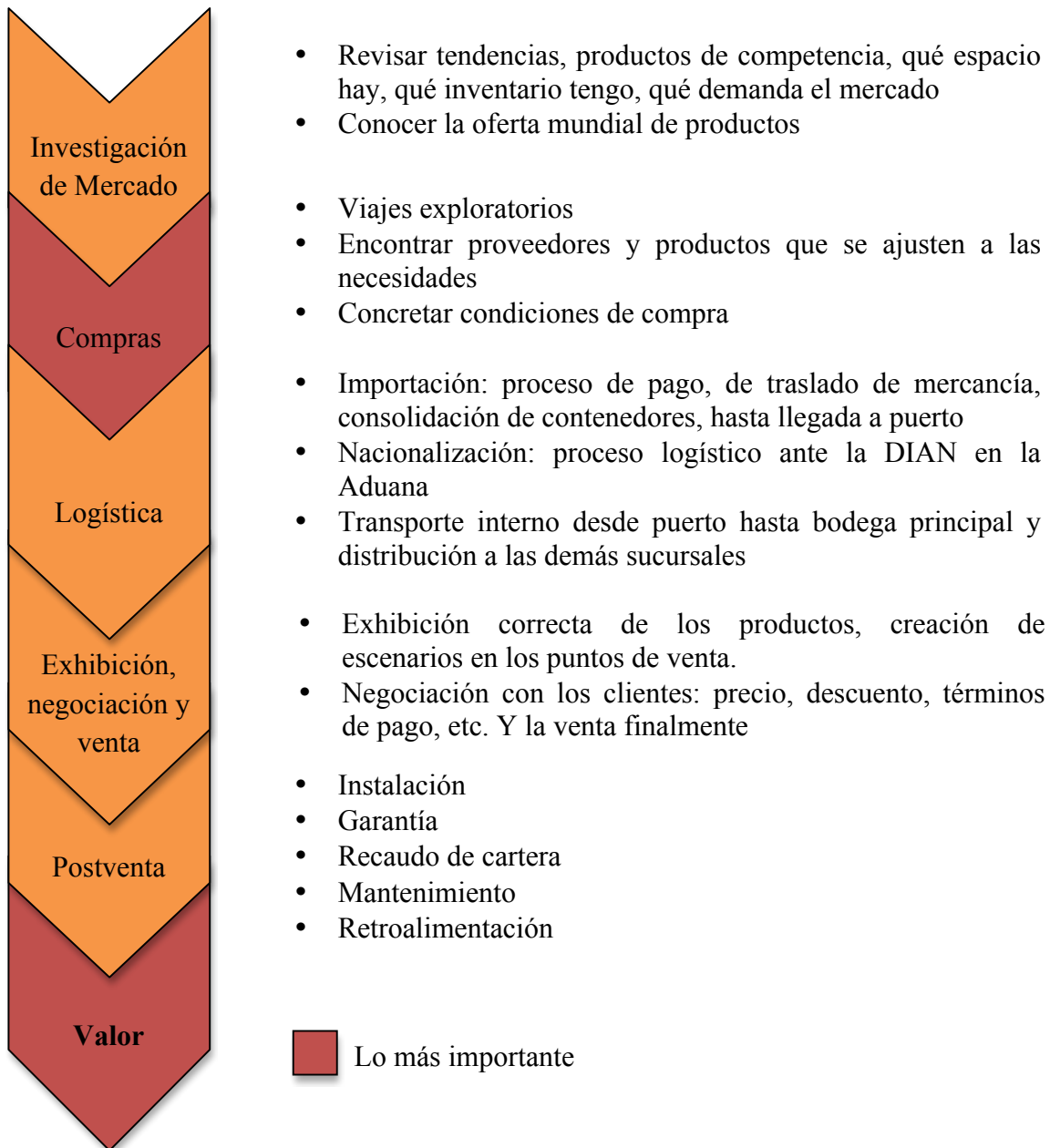
Según el estudio y las entrevistas realizadas a varios empleados y al gerente, se ha llegado a la cadena de valor ilustrada en el gráfico 3.

El primer proceso principal consiste en la investigación de mercados. Aquí se evalúa qué está demandando el público, cuáles son las principales tendencias, qué está vendiendo la competencia y a qué precio. También, se examina qué se tiene en exhibición y en inventario y qué tanto espacio hay disponible para exhibir. De acuerdo a esto, se empieza a estudiar entre los proveedores quiénes tienen productos que se adapten a las necesidades. Esta búsqueda incluye la visita a diferentes países, el contacto con varias compañías y el análisis de la tasa de cambio de otras monedas, entre otros procesos. Todos estos factores se relacionan para dar una idea sobre lo que se debe comprar. Este proceso se concentra prácticamente todo en la gestión del gerente, lo cual puede ser un poco riesgoso al no tener descentralizadas estas tareas o compartida la información.

Posteriormente, comienza la decisión de la compra que es una actividad vital. El producto es esencial, especialmente en este negocio en donde el gusto, la moda, las tendencias son fundamentales. Comprar productos incorrectos (por precio, color, estilo o por no ser el lugar adecuado de compra, etc.) es trágico para cualquier empresa que se mueva en la industria de Tiffany. Por esto, el encargado debe realizar viajes, contactos, comparar precios y productos, buscar en diferentes países y con varias compañías y comenzar un proceso de negociación. Conseguir las condiciones adecuadas para la compra es fundamental: la calidad, el precio, las cantidades, los términos de envío y de pago.

Con base en esto, se hacen las órdenes y se planean los pagos según el flujo de caja de la empresa. Generalmente los proveedores exigen un porcentaje del pago anticipado y el saldo cuando ésta se encuentra en altamar. Todo este proceso de decisión de compra y de coordinación de las condiciones finales y de envío es siempre complejo y aquí está, en gran medida, la “clave” para el éxito del negocio. Los contactos y las buenas relaciones con los proveedores son indispensables.

Gráfico 3: Cadena de Valor portafolio decorativo



Fuente: Los autores (2015)

Seguidamente viene el proceso de logística, comenzando desde los acuerdos de compra hasta que llega la mercancía no solo a puerto sino hasta su distribución a todas las sucursales. Para la importación desde países menos desarrollados (como India, Vietnam, China, etc.) es recomendable tener agentes de compra que coordinen la entrega y la calidad de los productos. Estos agentes, también ayudan en la consecución de nuevos proveedores.

El proceso de importación es importante en el sentido de tener buenas relaciones con bancos para poder realizar las transferencias (pagos) a los proveedores, completar correctamente los formularios y documentos exigidos y minimizar los problemas con la DIAN o con la POLFA²². A pesar de que la empresa siempre se esfuerza por tener todo en orden, los procesos y trabas en puerto son frecuentes. Para evitar estas dificultades, la empresa ha optado, acertadamente, utilizar la modalidad OTM (Operación de Transporte Multimodal) (BEMEL, 2015).

Finalmente, después de nacionalizada la mercancía, se lleva a la bodega de la empresa donde se hace inventario, se separa y se envía lo más pronto posible a las demás ciudades. El proceso de cargar la nueva mercancía al inventario se realiza por una sola persona, de forma manual en varios archivos de Excel. Este proceso podría agilizarse o hacerse de manera más eficiente por medio de otros programas diseñados para este fin. También en este proceso, Tiffany podría aprovechar para crear un nuevo sistema de referencias propias, de tomar fotografías o recolectar información útil para hacer mercadeo. Estos procesos, inclusive, podría haberlos ido adelantando desde antes que llegue la mercancía.

Al llegar la mercancía a las demás sucursales, ésta es ubicada en los puntos de venta. El gerente incide en el lugar donde debe acomodarse la mercancía, dado que, en su opinión, la forma de exhibir es vital para la venta. Así mismo, tener bien el almacén: limpio, buenas vitrinas y fachadas, buena ubicación, etc. Los comerciales en cada sucursal deben estar pendientes para tener el almacén bien decorado y surtido.

Los comerciales tienen mucho poder para tomar decisiones de venta. Ellos son los que definen y pactan con los clientes las condiciones de descuentos, crédito y de prestar el servicio de demostración²³ e instalación. Así mismo, los comerciales se encargan de la postventa: garantizar el buen servicio de instalación, garantía, mantenimiento y recaudo de cartera. Aunque la cartera de la empresa es sana, según se desprende de los estados financieros y de lo explicado por el gerente, es cierto que la empresa no pide muchas garantías para otorgar crédito y a veces ha sucedido que los clientes no pagan o se retrasan.

Después de estos procesos descritos, vienen otros secundarios, complementarios que no se profundizarán pero que, por supuesto, son indispensables para cumplir a cabalidad la misión de la empresa. Algunas de estas actividades son: procesos financieros, contabilidad, mercadeo, recursos humanos y logística de inventarios.

²² Policía de Fiscal y Aduanera

²³ Tiffany ofrece al cliente la posibilidad de instalar el producto en su casa para que, ahí sí, el cliente defina si compra o no el producto.

A pesar de no ser principales, los investigadores perciben que la empresa podría prestar mucha más atención a varias de estas actividades. Por ejemplo: el departamento de mercadeo está apenas naciendo y es compuesto por una persona, en una empresa de venta directa al cliente debería hacerse más énfasis en este departamento. ¿Cómo posicionar más la marca Tiffany? ¿Cómo hacerle saber a los clientes potenciales que Tiffany no solo vende lámparas? Según entrevistas a varios comerciales muchos clientes no conocían la empresa y mucho menos imaginaban que vendían muebles, toda vez que el nombre con el que se conoce es “Lámparas Tiffany”.

Tampoco hay mucha estructura para la planeación financiera o de recursos humanos, en general el gerente es quien decide qué hacer con los recursos financieros y él mismo u otros comerciales definen las contrataciones de personal sin mayor protocolo. El inventario, en particular, presenta serios problemas: el sistema de manejarlo en Excel está un poco colapsado, el inventario siempre refleja tres meses de atraso, no se ha realizado un inventario físico y total desde hace un tiempo considerable. Todo lo anterior podría mejorarse para fortalecer la estructura empresarial, reducir costos, minimizar errores, ganar en eficiencia y productividad.

Así mismo, se observa que el gerente tiene una gigantesca responsabilidad y control en todos los procesos de la empresa. Si bien esto es común que suceda en empresas familiares, no deja de ser un error que otros miembros de la familia o terceros no se involucren en Juntas Directivas²⁴ o en toma de decisiones, para estar preparados ante cualquier eventualidad. Así mismo, los consejos ajenos pueden ayudar al crecimiento de la empresa. Tiffany no cuenta con protocolos de familia ni planes estratégicos a largo plazo, tampoco tiene sus procesos formalizados o protocolizados. Debe trabajar para estructurarse mejor y mentalizarse a dejar los cimientos listos para ser exitosa durante muchos años más.

Domótica

La cadena de valor de domótica se resume en la gráfica 4. Ésta comienza con el estudio de los productos existentes y las novedades del mercado. Para ello, por supuesto, se requiere de un conocimiento considerable del tema. Seguidamente sigue entablar relaciones con proveedores. Generalmente se decide trabajar con ciertos proveedores en lugar de estar siempre buscando nuevos. Después de tener claro los productos y servicios disponibles que se tiene para ofrecer y los proveedores con los que se trabajará se pasa a la consecución de clientes.

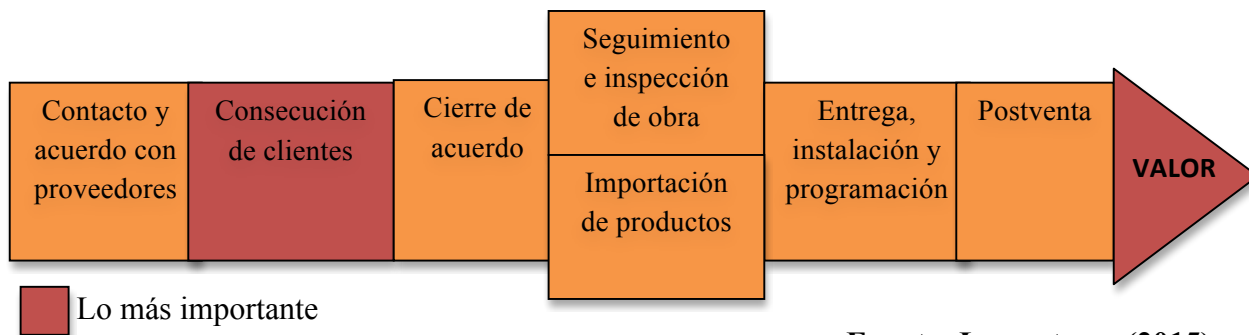
Conseguir clientes en domótica implica hacer salidas y buscarlos por fuera del almacén. Dado que los mismos deben estar en obra, los comerciales deben visitar casas en construcción para ofrecer los servicios. Una vez se entra en contacto con el cliente es fundamental la capacidad del comercial para mostrar seguridad y conocimiento; muchas veces los clientes ni siquiera saben o entienden de lo que se les habla.

En el proceso con el cliente se entra en una larga y complicada negociación. Que incluye tener los planos del cliente, hacer diseños, cotizar (y seguramente se debe cotizar varias

²⁴ La empresa no tiene Junta Directiva y la toma de decisiones reposa casi que exclusivamente en lo que decida Germán Jaramillo, el gerente general.

veces), comparar y tomar decisiones. Seguramente ésta es la parte más importante para la venta: ser claro y persistente con el cliente. Desde el contacto inicial hasta la firma final del contrato pueden pasar varias semanas. Una vez vendido, se pide un anticipo del 50% del valor del proyecto para pedir la mercancía y el saldo se cobra con la entrega y programación. Esto implica que la empresa debe tener flujo de caja para resistir el tiempo entre el anticipo y el pago final.

Gráfico 4: Cadena de Valor doméstica



Fuente: Los autores (2015)

Una vez se tiene el pedido del cliente, se hace la compra al proveedor. La mayoría de la mercancía que se compra se importa vía aérea (por su bajo volumen y peso y porque es difícil consolidar un completo contenedor). El proceso de importación es mucho más complejo para estos productos: exigen más documentos como los certificados de cumplimiento del RETIE y RETILAP, entre otros.

Desde el momento en que se firma el contrato con el cliente y hasta que se hace la instalación, los comerciales junto a los ingenieros deben mantenerse al tanto de la obra. Visitarla con frecuencia y verificar que todo se esté realizando conforme lo requerido. Esto quita tiempo y usualmente es problemático con los electricistas, arquitectos, etc.

Una vez se tienen nacionalizados procede el proceso de entrega al cliente, de instalación y programación. Usualmente se requiere de hacer “re-programaciones” dado que el cliente va cambiando de parecer con el tiempo y uso: la empresa ofrece tres programaciones a los clientes y luego los cambios los empieza a cobrar. Normalmente, desde la firma del contrato hasta la entrega con la programación incluida, el tiempo que se toma es de entre seis meses hasta un año (lógicamente también influye el hecho de que la obra se retrase, por motivos diferentes a Tiffany).

Puede concluirse que una de las actividades más importantes es la gestión comercial para vender un intangible: que no puede verse, ni tocarse, que difícilmente puede imaginarse y que muchas veces los clientes ni siquiera conocen. Así mismo, tener un profundo conocimiento del tema para que puedan especificarse los productos correctos; de lo contrario se caerá en errores que producirán fallas técnicas o un funcionamiento defectuoso. Finalmente, es vital un buen acompañamiento técnico de un ingeniero durante todo el proceso y en especial en la programación para que lo programado sea efectivamente lo que se había comprado.

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En este apartado se hace un análisis de los recursos y las capacidades importantes de la empresa. A continuación se enumerarán los recursos y capacidades pero este número (orden) no significa nada (pero sí aparecerá con dicho número en el gráfico 5); posterior a ello se valorará la importancia de cada uno y se calificará qué tan bien se encuentra la empresa en él:

1. Ubicación del local: lugar geográfico de la ciudad donde se está. Que sea una buena zona, con buen parqueadero, etc. (importancia 9, calificación 8)
2. Local (fachada): que el local esté bien “arreglado”, con buen letrero y buen aviso (importancia 9, calificación 9)
3. Bodega: lugar donde se recibe la mercancía, se separa la misma y se envía para las demás ciudades (importancia 6, calificación 4)
4. Personal (empleados): que sean capacitados, entrenados, que tengan experiencia y motivación para trabajar por la empresa (importancia 7, calificación 4)
5. Good will: este activo intangible se refiere al buen nombre y reputación de la organización (importancia 9, calificación 7)
6. Know how: saber cómo hacer bien lo que se hace, en este caso es vital conocer el mercado, sus gustos, los proveedores. Se trata de todo el conocimiento (importancia 10, calificación 8)
7. Presencia en redes y web: en el mundo tecnológico actual es importante para las empresas tener presencia y ser conocidas en el plano virtual (importancia 6, calificación 4)
8. Cubrimiento nacional: tener varios puntos de venta que permitan abarcar varias ciudades y mercados (importancia 9, calificación 9)
9. Contactos y relaciones: redes de aliados, proveedores, clientes, etc. (importancia 10, calificación 9)
10. Inventario: la mercancía que se tiene en bodega y en exhibición (importancia 10, calificación 8)
11. Plataforma para inventario y facturación: capacidad de la empresa para llevar un inventario al día y útil y para facturar en línea (importancia 6, calificación 1)
12. Diversificación de productos bajo una misma marca y “techo”: capacidad para ofrecer varios productos (muebles, lámparas, adornos, domótica, etc.) bajo una misma empresa (importancia 8, calificación 10).

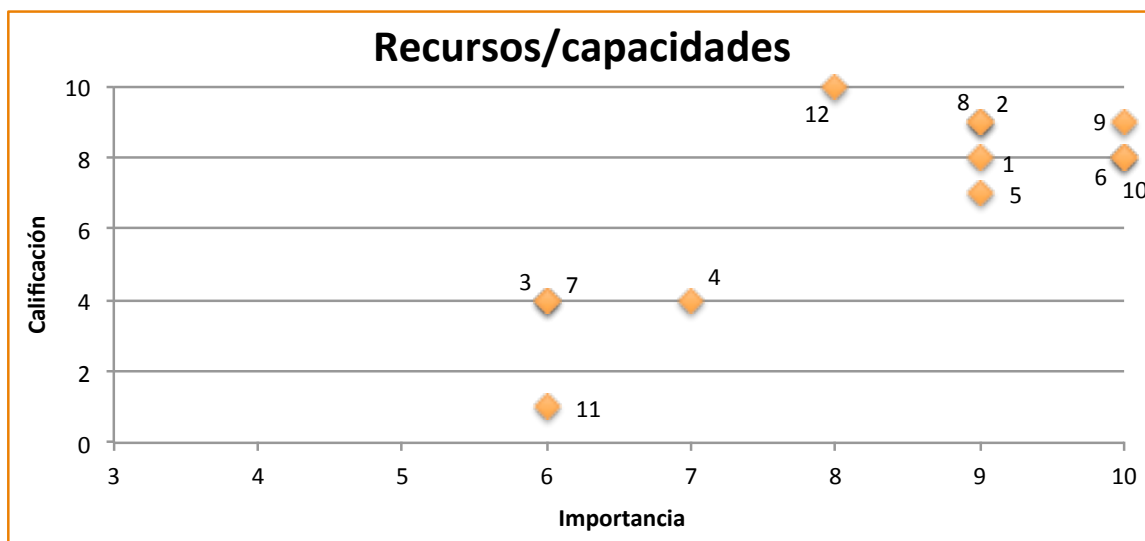
Según lo anterior, se observa que las fortalezas claves son: su buena ubicación y fachadas, su good will y know-how, el hecho de tener cobertura nacional, su red de contactos, su amplio inventario y la diversificación de su portafolio. Sin embargo, el hecho de que el know-how y la red de contactos repose en gran medida sobre el gerente, y nadie más que él, hace riesgoso este aspecto. Además, el extenso inventario debería revisarse, toda vez que no hay políticas bien definidas para piezas que llevan muchos años en la empresa.

De otro lado, las debilidades claves son: su bodega, el personal, presencia en redes y posicionamiento de marca, plataforma para inventario y facturación. Del lado de la bodega, debe decirse que actualmente ésta queda pequeña, fue construida hace muchos años cuando

ni siquiera se importaban muebles. No obstante, debe mitigarse esta falencia dado que en el modelo de negocio de Tiffany el 99% de la mercancía que llega se exhibe de inmediato.

En cuanto al personal, el mayor recurso susceptible de mejora que se encuentra es la cultura organizacional. Ésta suele ser un poco resistente a los cambios y a realizar labores distintas de sus funciones tradicionales. Además, sería bueno revisar la estructura y el organigrama de la empresa: hay muy pocos cargos administrativos (casi todo lo maneja el gerente) y el resto son -en su mayoría- cargos comerciales o técnicos. Muy pocos cargos son para mercadeo, contabilidad o inventarios, esto podría estar dificultando la eficiencia y el control de los procesos de la empresa. Por último, se observa que hay una frecuente rotación del personal y a veces se presentan robos.

Gráfico 5: Gráfica de importancia y calificación de las capacidades y recursos



Fuente: Los autores (2015)

En el mismo sentido del punto anterior, la labor de mercadeo podría fortalecerse mucho más. Por ejemplo, posicionando más el nombre y teniendo mayor presencia en redes sociales y en la web. Además insistiendo en que la empresa no es solo de lámparas sino también muebles y otros productos decorativos. De otra parte, también debería invertirse más en el control del inventario, por medio de programas y procesos más eficientes de facturación.

En conclusión, las competencias distintivas de Tiffany comprenden el amplio portafolio y gran inventario que puede vender en gran parte del país por medio de sus seis sucursales. Ello, aunado a la gran experiencia que ha acumulado durante tantos años y la red de contactos y aliados que ha construido. Finalmente, su buen nombre entre los clientes, proveedores y otros participantes de la cadena productiva del exterior. Todo lo anterior, le permite a Tiffany triunfar de manera constante y en el largo plazo frente a la competencia.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Se realizó una investigación de mercado²⁵ por parte de los investigadores para determinar las características de la competencia. Lo primero que debe reconocerse es que este tema es complejo en el sentido de que prácticamente ninguna empresa ofrece todo el portafolio como lo hace Tiffany: algunas venden solo muebles, solo lámparas o adornos y otras solo domótica. Además, pocas empresas compiten a nivel nacional: sus competidores son diferentes en cada ciudad.

En general, hay poca rivalidad en el negocio de las lámparas. A nivel nacional probablemente la mayor competencia es Home Center. Tiffany intenta “desmarcarse” de dicho competidor insistiendo en que su modelo de negocio es diferente: buen servicio, instalación, garantía, calidad, diseño, exclusividad, por ejemplo. Los productos que pueden conseguirse en Home Center en realidad no se comparan con los de Tiffany; lógicamente los precios varían también significativamente. El cliente de Tiffany aprecia el diseño y está dispuesto a invertir en una pieza lujosa. En Home Center también compran personas de altos ingresos, pero éstas lo que buscan en una lámpara es simplemente una iluminación común sin mayor diseño o valor agregado.

En los muebles sí hay mayor competencia. De hecho, se observa que muchos almacenes de muebles han incursionado en lámparas (aunque muy poco) al igual que en adornos. A diferencia de Tiffany que nació como un almacén de lámparas e incursionó en muebles, muchas mueblerías hicieron lo inverso e incursionaron en lámparas; pero esta incursión no es muy significativa (es solo para “decorar” sus locales). Esta diferencia entre Tiffany y sus competidores es importante en cuanto a filosofía, espacios y manejo administrativo.

Algunos competidores de muebles venden productos de altísima calidad, igual o incluso mayor que la de Tiffany. Pero estos competidores se ven casi exclusivamente en Bogotá. Algunos ejemplos son Roche Bobois, Zientte, Bo Concept o diseñadores como Fernando García y Margarita Rosa Donado. Su precio es superior y a veces hacen sus productos a la medida. Bo Concept, por ejemplo, trae casi todo personalizado desde Dinamarca, Roche Bobois hace lo mismo pero desde Francia y Zientte desde Brasil. Los otros diseñadores, muy famosos, son muy exclusivos y celosos, solo atienden a reducidos clientes y les decoran sus casas con sus productos fabricados. En comparación a Tiffany, podríamos decir que Tiffany es más “comercial”, en el sentido de que tiene más opciones, mayor facilidad para la venta, más variación en sus productos y sus precios son más asequibles. Además Tiffany no produce sus productos.

Otro tipo de competidores son mueblerías que producen en Colombia, como la Bodega del Mueble, Oben, Muebles Jamar, entre otros. Todos ellos son fabricantes que tienen facilidad para variaciones en sus productos según los requerimientos del cliente. Ellos invierten en diseños y producción y la competencia entre sí es muy fuerte. La rentabilidad de cada producto es muy baja y su ganancia está en el volumen. Atienden directamente a clientes de ingresos medios y en algunos casos de ingresos altos, que quieren economizar y

²⁵ Se visitó durante 2014 y 2015 varios almacenes competidores en Colombia y de otros países, algunos de los cuales son los mencionados en este trabajo.

no gastar mucho en un mueble. Sus productos son todos muy parecidos: pequeños, mucha madera, poco cuero (en general no tan alta calidad) pero precios muy competitivos.

Una empresa ha entrado con fuerza en muchas ciudades del país: Tugo (Portafolio, 2011). Tugo tiene grandes fortalezas como tener un gran respaldo económico (es un fuerte Holding empresarial (Dinero, 2014)), presencia en varias ciudades del país (y en Venezuela (Portafolio, 2014)) y con gran inversión en propiedad raíz (tiene amplios parqueaderos). Su formato es más parecido a una gran superficie (tipo Home Center) pero centrado solo en elementos decorativos del hogar. Su eslogan es “Muebles y accesorios”, sin embargo, puede pensarse que es una estrategia publicitaria pensando en que los muebles es lo que más atrae y lo más representativo. Pero la realidad es que Tugo es algo muy diferente a un almacén de muebles; vende por ejemplo plantas pequeñas, cubiertos, almohadas, sartenes, etc. También vende algunas lámparas. Pero su modalidad es siempre traer muchas unidades de pocas referencias y hacer volumen. En comparación con Tiffany, la variedad y la calidad de los productos de Tugo es bastante limitada. Sin embargo, es un fuerte competidor para empresas locales como la Bodega del Mueble, Oben, etc. y en algunos momentos también le quita negocios a Tiffany.

Una semejanza entre Tiffany y Tugo es que ambos son importadores. Sin embargo, dado que Tugo se desenvuelve en un nicho donde el precio es demasiado importante, seguramente el tipo de cambio los afectará más. Tiffany y Tugo compran en lugares similares, aunque de proveedores diferentes, por lo que ambos conocen sus proveedores y realmente es fácil ver las diferencias (en términos de calidad, principalmente).

Una de las empresas más similares en cuanto al portafolio decorativo es Matisses de Medellín. Su formato y modalidad es muy parecido, inclusive Tiffany disputa con ésta algunos proveedores. Matisses solo tiene presencia en Medellín y también un outlet en Bogotá. Lo curioso de esta empresa es que surgió y se expandió muy rápidamente, por lo cual es uno de los principales competidores.

En la domótica es muy diferente el tipo de competencia. Ésta es mucho más agresiva pero en muchos casos las “empresas” son pequeñas o operan casi como personas naturales. En cada ciudad hay un competidor local, casi ninguna tiene presencia en varias ciudades. La empresa más importante del sector es High Lights, pero ésta se dedica más al sector comercial y no tanto residencial (como Tiffany). La competencia más fuerte es una empresa en Medellín muy agresiva: High Class. Ésta se dedica exclusivamente a la domótica en Medellín y los márgenes que maneja son muy mínimos, apuesta al volumen. Su servicio es muy malo y esto se sabe porque muchos clientes llegan a Tiffany después de tener problemas con ellos.

Sin embargo, la mayor dificultad frente a la competencia en cuanto a la domótica es que casi todos tienen estructuras muy pequeñas por lo cual sus gastos y costos son muy inferiores a los de Tiffany, cuyas instalaciones surgen como una empresa de lámparas (mucho espacio, buena ubicación, amplias fachadas, etc.). Además, como se ha comentado, los productos que venden todos los competidores son los mismos (prácticamente) y los clientes suelen hacer muchas comparaciones antes de comprar. De manera que en este negocio, el factor servicio, confianza, respaldo institucional y post servicio son el principal

recurso de Tiffany. Muchos de éstos no son apreciados por el cliente antes de realizar la compra, lo cual dificulta la competitividad de Tiffany.

ANÁLISIS FINANCIERO

En este apartado se hace un análisis del comportamiento financiero de la empresa²⁶ y de sus principales indicadores financieros y en relación con la industria. La información obtenida proviene de la contabilidad de Tiffany y de la Superintendencia de Sociedades (SuperSociedades, 2014).

En el gráfico 6 se muestra el comportamiento de los ingresos, los gastos, costos y la utilidad de la empresa. Puede observarse que las ventas van en un importante aumento, sin embargo, tanto los gastos como los costos han hecho lo propio por lo cual la utilidad se ha mantenido bastante estable con algunos altibajos.

Lo anterior tiene relación con el hecho de que la incursión en domótica ha disparado las ventas pero reducido el margen de rentabilidad. Así mismo, el gerente afirma que desde hace varios años la organización comenzó un proceso de remodelación y reubicación de sus fachadas y puntos de venta. Al igual que una expansión de su metros de exhibición.

Así mismo, puede observarse una caída en las ventas en los periodos electorales de 2002 y 2010 así como también una caída en la utilidad en 2014.

Las inversiones realizadas por la empresa y el menor margen de utilidad que dejan algunos de sus productos, explican en gran medida estos comportamientos. Sin embargo, no deja de ser inquietante el comportamiento de la utilidad. Si bien estos datos no dan mayores razones de preocupación, tampoco son los más favorables.

De otra parte, en la gráfica 1 de los anexos se observan los activos, pasivos y el patrimonio, las principales cuentas del balance. En ésta se observa que los activos han ido creciendo lentamente durante estos años al igual que el patrimonio. Mientras que el endeudamiento es bastante bajo. Lo cual es una importante fortaleza de la empresa: su deuda es mínima.

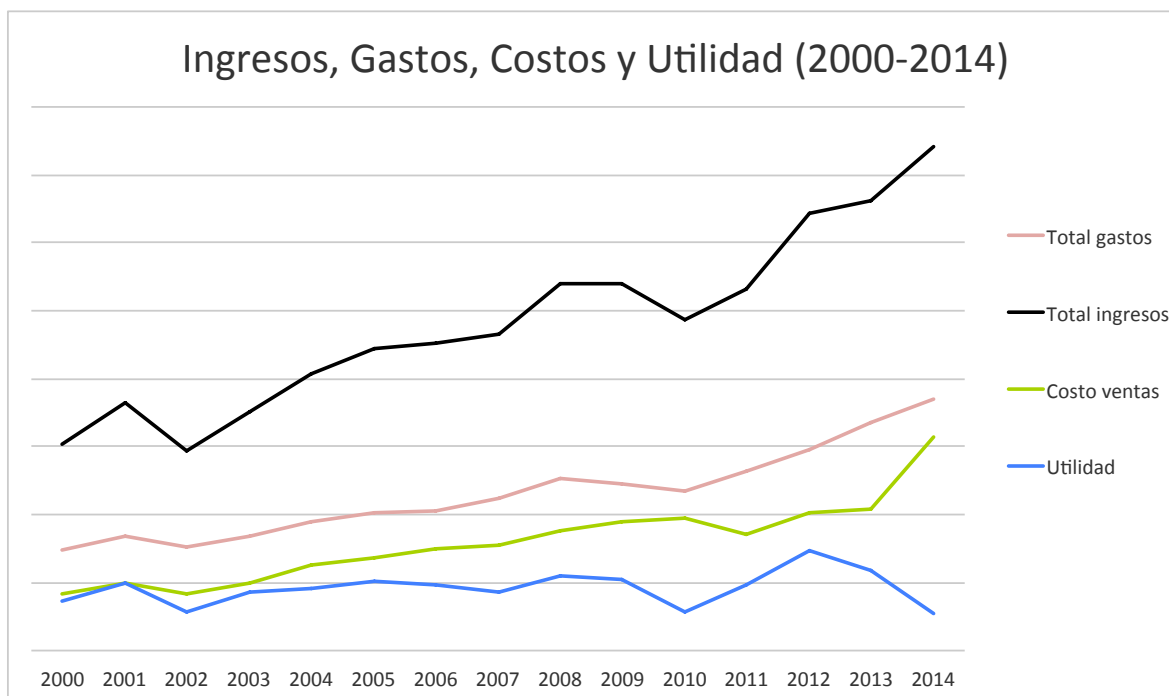
No obstante, sus activos son en su mayoría (70%) inventarios. La empresa no tiene ingresos de otra fuente que no sea la venta de sus productos: ni inversiones en otras sociedades, acciones, bonos, propiedad raíz, etc., mucho menos tiene el dinero en caja (o bancos). Aparte del inventario, el otro gran rubro de los activos son las cuentas por cobrar.

Dado que la empresa da crédito (que es una ventaja frente a los demás competidores), su cartera es grande. El manejo que se le da es bastante personalizado por el gerente: no existen políticas de cobros jurídicos, o recaudos de cartera específico. Cada caso particular es analizado por el comercial y el gerente para definir qué hacer con el deudor. A pesar de que a veces se pierde cartera, en general la cartera es sana en el entendido de que los

²⁶ Este análisis no incluirá, por guardar privacidad con la empresa, las cifras contables. Sin embargo, sí se mostrará su comportamiento y los respectivos análisis financieros.

clientes pagan, a pesar de que muchos se demoran. que es poco lo que se pierde, aunque sí son demorados²⁷.

Gráfica 6: Ingresos, gastos, costos y utilidad (2000-2014)



Fuente: Los Autores (2015) con base en la contabilidad de Lámparas Tiffany Ltda.

En la gráfica 7 se resumen los principales indicadores financieros. Se llama la atención sobre los días de inventario, pues los productos son de una bajísima rotación. El gerente afirma que esto es “normal” dado la modalidad de negocio de Tiffany. No obstante, tener mercancía durante tanto tiempo no es deseable y hace falta una política de precios (de descreme, por ejemplo) que combata esta situación.

En la gráfica 2 y 3 de los anexos se hace una comparación con algunas empresas de la industria. En la gráfica 2 se compara los ingresos operacionales de cada empresa asumiendo que los de Tiffany son 1. En el 3 se muestra el Estado de Resultados en términos de porcentajes respecto de los ingresos operacionales. En términos generales, puede decirse que en comparación con los competidores analizados Tiffany está en una buena situación.

En conclusión, la condición financiera de Tiffany es saludable. Se rescata su bajo endeudamiento y el crecimiento en las ventas. Pero preocupa el estancamiento de la utilidad, la falta de diversificación de los activos (la mayoría de activos son inventario), la falta de inversiones que diversifiquen los ingresos de la simple venta de productos. Así mismo, se ha cuestionado la baja rotación de los inventarios y el manejo de la cartera.

²⁷ Observar la rotación de cartera y los días de cartera en la gráfica 7.

Finalmente, se recomienda que la empresa divida los estados financieros por portafolio. Para poder calcular los márgenes de utilidad para cada uno.

Gráfica 7: Indicadores financieros

Indicador	2012	2013	2014
Margen Neto	9,29%	7,83%	6,73%
ROA	12,66%	11,53%	12,22%
ROE	15,31%	10,28%	11,37%
Razon Corriente	5,82	7,51	7,47
Rotación de Cartera	5,52	6,18	5,27
Dias de Cartera	66,52	59,74	67,08
Rotación de Inventarios	0,36	0,31	0,35
Dias de Inventario	1192,17	1213,09	1200,19
Rotacion de Activos	0,73	0,76	0,74
Margenes de Solvencia	0,15	0,13	0,11
Endeudamiento Patrimonio Neto	0,18	0,15	0,14
Endeudamiento Financiero	8,61%	4,52%	5,51%

Fuente: Los Autores (2015) con base en la contabilidad de Lámparas Tiffany Ltda.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Como conclusión al análisis externo, se presenta la matriz de Evaluación de Factores Internos en la gráfica 8. Se recomienda la bibliografía de David (2012) para entenderla.

De la matriz, se concluye que las principales fortalezas son el good will y know-how, la red de contactos y la cobertura nacional. En todas ellas aparece la empresa bien calificada, al igual que en la gran mayoría de fortalezas. Lo que denota que la empresa está sacando provecho de sus fortalezas. Un punto también importante a favor de la empresa es su baja deuda, que le permite asumir riesgos o iniciar inversiones futuras.

De otro lado, las principales debilidades de la empresa son la fuerte concentración de poder y conocimiento todo concentrado en el gerente, con falta de protocolos de familia o planes concretos de sucesión. La empresa, no está hoy en día en capacidad de reaccionar ante la falta del gerente. En esta misma línea, la empresa tiene la mayoría de sus procesos poco formalizados sus procesos: no hay políticas definidas ni una estructura organizacional clara. Tiffany, por lo menos, viene discutiendo y avanzando en los meses recientes sobre cómo estructurarse mejor y cómo prepararse para una transición generacional.

Así mismo, es una debilidad que los ingresos de la empresa dependan en exclusivo de sus inventarios, y que sus inventarios sean la mayor parte de los activos. También que la rotación del inventario sea muy lenta y que existan falencias en las áreas de mercadeo y logística (con los inventarios).

Gráfica 8: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Buena ubicación y fachadas	3,0%	3,8	0,11
Good will y know-how	7,5%	3,7	0,28
Cobertura nacional	7,0%	3,5	0,25
Red de aliados, contactos, proveedores	8,0%	3,9	0,31
Amplio inventario (diversificado)	4,0%	3,8	0,15
Deuda mínima	4,0%	3,2	0,13
Crecimiento de ventas	3,0%	3,1	0,09
Cartera (CxC) sana y alta, lo que permite mantener un constante flujo de caja	4,0%	3,3	0,13
Amplio servicio prestado al cliente: crédito, instalación y demostraciones, principalmente	3,0%	3,4	0,10
Debilidades			
Falencia en estructura organizacional	7,0%	1,9	0,13
Falta de plan de sucesión para la gerencia	4,0%	2,9	0,12
Concentración de poder y de conocimiento solo en el gerente	8,0%	1,5	0,12
Ausencia de protocolos y acuerdos de familia	4,0%	2	0,08
Departamento de mercadeo	4,5%	2,5	0,11
Manejo ineficiente y desordenado del inventario	4,0%	2,5	0,10
Falta de protocolos para los procesos internos de la empresa	3,0%	1,9	0,06
Políticas de precios para mercancías más antiguas	3,0%	1,4	0,04
Rotación de inventario muy baja	3,0%	1,2	0,04
Bodega pequeña	1,0%	1,2	0,01
Cultura organizacional	3,0%	1,5	0,05
Estancamiento de la utilidad	3,0%	2,1	0,06
Los activos son principalmente inventarios y cuentas por cobrar	4,0%	1,5	0,06
Falta de políticas claras para clientes morosos	2,0%	1,7	0,03
La empresa casi que exclusivamente recibe ingresos operacionales (de la venta de su inventario)	3,0%	1,4	0,04
Total	100,0%		2,61

Fuente: Los autores (2015) con base en David, 2012

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO (MATRIZ DOFA AMPLIADA)

En la gráfica 9 se presenta la matriz DOFA ampliada, que presenta las conclusiones del análisis estratégico.

Gráfica 9: Matriz DOFA ampliada

Fortalezas		Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> *Buena ubicación y fachadas *Good will y know-how *Cobertura nacional *Red de contactos *Amplio inventario *Bajo endeudamiento *Cartera sana (flujo de caja, capital de trabajo) 		<ul style="list-style-type: none"> *Concentración de poder e información solo en el gerente *Falta de cargos administrativos en el organigrama *Falta de un estructurado departamento de mercadeo *Ineficiente manejo del inventario *Baja rotación de inventario *Alta rotación del personal *Inventarios son principal rubro de los activos *Dependencia exclusiva de ingresos provenientes de inventarios *Ausencia de bases de datos de los clientes y de procesos para fidelizar a los clientes *Falta de análisis financieros, divididos por portafolios *Falta de acuerdo de pago con clientes morosos *Falta de protocolo de familia y acuerdos societarios que permitan una exitosa transición generacional
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> *Devaluación del peso *Tendencia del mercado hacia lo minimalista *Competencia de distribuidores on-line *Nuevas normas que regulan y dificultan las importaciones *Falta de protección a la marca "Tiffany" *Tipo societario de Responsabilidad Limitada 	<ul style="list-style-type: none"> *Aprovechar el good will empezando por proteger la marca *Transformar la sociedad en una SA o SAS *Mantener la política de crédito (pues la cartera es sana), pero exigiendo un plan de pagos vinculante *Aprovechar el conocimiento de las importaciones para sacar todos los permisos necesarios *Aprovechar las relaciones con los bancos y el bajo endeudamiento para enfrentar la devaluación 	<ul style="list-style-type: none"> *Intentar aumentar la eficiencia en los procesos, para reducir costos y enfrentar así la devaluación *Dar a conocer al público que Tiffany no es solo lámparas y que también tiene diseños minimalistas
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> *Aprovechar el amplio portafolio para brindar varias opciones a los clientes (también para publicidad) *Estabilidad política y económica del país *Nueva tecnología de iluminación: LED *Nuevo canal de distribución: on-line *Tendencia hacia apertura económica (TLC) *Altas barreras de entrada: economías de escala *Posibilidad de ampliar la cobertura nacional *Mayor participación en eventos de decoración 	<ul style="list-style-type: none"> *Evaluar nuevas opciones para abrir otra sucursal *Aprovechar la apertura económica para buscar nuevas alternativas de reducción de costos en logística *Obtener ingresos fruto de mantenimientos, instalaciones, reparaciones, entre otros *Dar mayor participación a los productos de domótica en las salas de exhibición *Evaluar la apertura de unidad de negocio dedicada a la decoración y el diseño personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> *Mejorar el área de mercadeo para que incurriera en el nuevo canal de distribución on-line *Realizar un protocolo de familia, incluyendo un plan de sucesión y de estructura organizacional *Invertir en diferentes activos que permitan diversificar los ingresos *Implementar sistema CRM para mejorar la relación con los clientes *Invertir en el talento humano e incentivar el sentido de pertenencia dentro de los empleados

Fuente: Los Autores (2015)

7. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos analizados, se proponen las siguientes declaraciones misionales:

Misión de TIFFANY

Somos una empresa experta en la decoración residencial de lujo, que transforma los hogares de los colombianos en los lugares más cómodos para vivir y alegres; a través de asesorías decorativas y venta de lámparas, muebles, artículos de decoración y proyectos de domótica. Trabajamos con los más altos estándares éticos, de compromiso y con la mejor calidad a precios competitivos.

Visión de TIFFANY

Al finalizar 2021 tendremos mayor presencia y reconocimiento nacional, siendo considerados por la sociedad colombiana como líderes de la decoración residencial.

Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos que se planearán tienen presente la anterior matriz DOFA y apuntan a la visión de 2021, éstos se dividen de acuerdo con las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton (1996) y se resumen en la gráfica 10.

Gráfica 10: Objetivos estratégicos por perspectiva

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financieros	Incrementar las utilidades anuales en un 10%
	Incremento de ventas en 15% anual
Clientes	Aumentar el reconocimiento de Tiffany en Colombia, posicionándola como empresa de decoración residencial
	Establecer relaciones redituables, más sólidas y de largo plazo con sus clientes.
Procesos	Formalizar la estructura de la empresa y consolidar los procesos de gestión a largo plazo.
Innovación y aprendizaje	Ampliar el portafolio de Tiffany y buscar nuevas fuentes de ingreso

Fuente: Los Autores (2015)

Los objetivos desarrollados según acciones, costos, metas, etc. se muestran en la gráfica 11, la cual corresponde al BSC. Éste es un marco de acción para la compañía el cual podrá actualizarse cada vez que la situación o la industria lo exija.

Gráfica 11: Balanced Scorecard

FINANCIERO												
Incrementar utilidades anuales en un 10%												
Objetivo	Medida / indicador	Metas (año 20xx)					Costo (año 20xx)					Iniciativas
		16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	
Estudiar la viabilidad de comprar los locales donde opera Tiffany para reducir costos de arriendo	Negociar los locales donde opera, cotizar cuánto costaría un leasing u otro tipo de endeudamiento	Negociar	Negociar	Negociar	Negociar	Negociar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Los locales no tienen que comprarse de contado (por supuesto), pero tampoco requiere comprar el 100%. Puede comprar una parte y el resto con lo pueden comprar los socios (carácter personal)
	Número de locales propios	0	0	0	1	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	380 millones	380 millones	
Estudiar inversiones en acciones, bonos, divisas, propiedad raíz.	Aprender más sobre otras modalidades de inversión financiera	Participar en cursos					\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Buscar asesoría financiera y de inversión
	Invertir en activos financieros	\$ 0	10 millones	12 millones	14 millones	16 millones	\$ 0	10 millones	12 millones	14 millones	16 millones	
Implementar un sistema de registro y evaluación de gastos y costos por negocio y sucursal.	Manual de gastos por sucursal	80%	100%				\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Dividir, desagregar los gastos por sucursal y tener más control sobre los mismos
	Presupuesto por sucursal	Prueba piloto	Hacer presupuesto anual				\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Reducción de gastos y costos	2%	2%	2%	2%	2%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Hacer auditoría bimestral de los gastos de cada sucursal	Realizar auditoría	Realizar auditoría	Realizar auditoría	Realizar auditoría	Realizar auditoría	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Definir y ejecutar estrategias financieras para uso más eficiente de los recursos.	Contratar una auditoría de temas financieros e impuestos	0	1	0	0	0	\$ 0	5 millones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Buscar mecanismos que reduzcan el riesgo cambiario, que ayuden a reducir la tasa tributaria, alcanzar el endeudamiento óptimo, etc.

FINANCIERO												
Objetivo	Incrementar las ventas en 15% anual											
Acción	Medida / indicador	Metas (año 20xx)					Costo (año 20xx)					Iniciativas
		16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	
Capacitación al personal de ventas de las sucursales	Número de capacitaciones al año	1	1	1	1	1	10 millones	11 millones	12,1 millones	14 millones	16 millones	Buscar alternativas y maneras para capacitar rápida y económicamente a los nuevos empleados
	Creación de material para estudio por parte de los empleados	80%	100%				2 millones	\$ 0	2 millones	\$ 0	\$ 0	
Disminuir tasa de rotación del personal	Número de empleados que renuncian o son despedidos al año	9	7	6	5	5	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Promover estrategias para evitar que los empleados se desmotiven. Hacer investigación que compare los salarios de la empresa con los del sector
	Encuesta de satisfacción laboral	1	1	1	1	1	\$ 25.000	\$ 27.500	\$ 30.250	\$ 33.275	\$ 36.603	
Implementar las ventas on-line como canal de venta y distribución alternativo	Empezar a vender on-line	0%	50%	70% - prueba piloto	90%	100%	3 millones	2 millones	5 millones	2 millones	1 millones	Desarrollar toda la plataforma y logística para poder vender on-line
	Ventas on-line anuales	0	0	30 millones	50 millones	100 millones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Ejecutar políticas para mejorar las relaciones con los aliados (diseñadores, arquitectos, ingenieros, etc.)	Número de empresas con las que se tiene alianzas a nivel nacional	Aumentar 10% el número de aliados cada año					\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Desarrollar un convenio aplicable a todas las empresas posibles aliadas y ser persistentes y respetuosos de las alianzas
Mayor reinversión de utilidades (menor pago de dividendos) para posibilitar el crecimiento de la compañía en el mediano/largo plazo	% reducción en retiro de dividendos respecto de año anterior		2%	2%	2%	2%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Preferir la reinversión de utilidades sobre la repartición de las mismas. Buscar nuevas opciones de inversión

C L I E N T E S												
Objetivo	Aumentar el reconocimiento de Tiffany en Colombia, posicionándola como empresa de decoración residencial											
Acción	Medida / indicador	Metas (año 20xx)					Costo (año 20xx)					Iniciativas
		16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	
Creación y crecimiento del área de mercadeo	Número de personas encargadas de esta función	1	1	1	2	2	12 millones	12,6 millones	13,2 millones	28,8 millones	30 millones	Invertir más en el área de mercadeo, dándole más importancia a sus resultados y necesidades
	Presupuesto mensual asignado al área	1,3 millones	1,5 millones	1,8 millones	2,5 millones	3 millones	15,6 millones	18 millones	21,6 millones	30 millones	36 millones	
Definir e implementar estrategias de marketing digital	Incremento porcentual en seguidores en redes sociales	Aumentar 25% de seguidores cada año					\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Mantener a una de las personas de mercadeo encargado como Community Manager de la administración de todas las redes sociales. Compratir contenido e interactuar
	Contenido mensual subido a redes sociales	20	20	25	25	25	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
	Incremento porcentual de visitas a la página web	Aumentar 25% el número de visitas cada año					\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
	Incremento porcentual de interacciones con clientes por página web y redes sociales	Aumentar 25% de interacciones cada año					\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Definir e implementar estrategias de branding alrededor de "Tiffany"	Realizar encuesta de reconocimiento de marca	1	0	0	0	1	8 millones	\$0	\$0	\$0	9 millones	Utilizar en todos los casos el nombre Tiffany, realizar encuestas para conocer el reconocimiento hacia la marca
Participación en las principales ferias de diseño y decoración del país	Número de ferias participadas al año	0	1	1	1	1	\$0	20 millones	22 millones	24,2 millones	26,62 millones	Contar con estrategias definidas sobre lo que se hará en cada feria. Estudio de las ferias más interesantes para participar.

C L I E N T E S												
Objetivo	Establecer relaciones redituables, más sólidas y de largo plazo con sus clientes											
Acción	Medida / indicador	Metas (año 20xx)					Costo (año 20xx)					Iniciativas
		16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	
Armar una base de datos de los clientes, visitantes y aliados	Porcentaje de clientes en la base de datos	70% de los clientes	90% de los clientes	100% de los clientes	100% de los clientes	100% de los clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Implementar la política que todos los comerciales registren a sus clientes al venderles. Incluir en las facturas y cotizaciones el campo de correo. Implementar un formato para registrar cada aliado
	Porcentaje de aliados en la base de datos	70% de los aliados	90% de los aliados	100% de los aliados	70% de los aliados	70% de los aliados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
	(Número de cotizaciones / número de visitantes) * 100	20%	25%	28%	30%	32%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Implementación y administración de CRM, principalmente para postventa	Comprar software CRM		100%				\$0	4,6 millones	\$0	\$0	\$0	Conseguir el software y aprender a utilizarlo
	Mantenimiento y administración			Uso	Uso	Uso	\$0	\$0	2,2 millones	15 millones	17 millones	
Envío de mail marketing y newsletters	Cantidad de envíos mensuales	1	1	1	1	1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Generar contenido de interés para enviar a clientes potenciales o actuales
Hacer investigación de mercados para conocer satisfacción y necesidades de los clientes	Buzón de sugerencias	Implementar en todas las ciudades					\$900.000	\$0	\$0	\$0	\$500.000	Investigar cómo se puede agregar más valor a los clientes: implementar los buzones en cada sucursal y realizar una encuesta a cada cliente
	Encuesta de satisfacción a cada cliente	70% de los clientes	90% de los clientes	100% de los clientes	100% de los clientes	100% de los clientes	1 millón	1,1 millones	1,21 millones	1,4 millones	1,6 millones	

PROCESOS												
Objetivo	Formalizar la estructura de la empresa y consolidar los procesos de gestión a largo plazo											
Acción	Medida / indicador	Metas (año 20xx)					Costo (año 20xx)					Iniciativas
		16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	
Establecer mecanismos de gobierno corporativo (que incluya protocolos de familia, Junta Directiva, Consejo Asesor, entre otras)	Realizar Juntas de Socios (Asambleas) anuales	1	1	1	1	1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Tratar a la empresa no como empresa familiar sino como organización cumplidora de todos los formalismos corporativos de ley. Prevenir eventualidades y compartir la información entre los familiares y asociados
	Formalización de Protocolo de Familia		100%				\$ 0	\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Formación de Junta Directiva		100%				\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Implementar un sistema de inventario y facturación automatizado	% del inventario con software automatizado	80%	100%				4 millones	2 millones	1,5 millones	1,2 millones	1,3 millones	Garantizar que los valores de los inventarios estén actualizados. Controlarlos por sistemas más adecuados como SIIGO.
	% Facturado en línea de forma automatizada		50%	100%				2 millones	5 millones	5 millones	5 millones	
Obtener reportes de ventas sistematizados (actualizados)	Reporte de ventas detallado		50%	100%			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Utilizando el sistema de inventarios y facturación se puede obtener informes de venta de mayor información
Capacitación y estructura en ARL	Realizar capacitación de los posibles riesgos labores que se presentan según las funciones.	5	5	5	5	5	\$ 250.000	\$ 275.000	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 360.000	1 capacitación por ciudad dictada por la ARL Colmena
Diseñar e implementar un sistema de gestión que incluya políticas empresariales, cargos, funciones, procesos y procedimientos	Manual de buenas prácticas	100%					\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	contratar una persona encargada de protocolizar los procesos y funciones. Evitar daños de la mercancía, robos, pérdidas, etc.
	Creación de manual	100%					3,6 millones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Transformar la sociedad a SAS o SA	Reforma estatutaria	0	1	0	0	0	\$ 0	1,5 millones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Llegar a acuerdos entre los socios, logrando una transformación societaria a una SAS y personalizar sus cláusulas

APRENDIZAJE												
Objetivo	Ampliar el portafolio de Tiffany y buscar nuevas fuentes de ingreso											
Acción	Medida / indicador	Metas (año 20xx)					Costo (año 20xx)					Iniciativas
		16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	
Incurcionar en servicios y productos afines	Investigación de mercados sobre posibilidad de diversificación relacionada	0	1	0	0	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Continuar la expansión a nuevas líneas de negocio afines con la decoración
Estudiar ingresos provenientes de mantenimientos, instalaciones, adecuaciones eléctricas, reparaciones.	% de ingresos cobrados de dichos rubros	40%	70%	100%	100%	100%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Un servicio que actualmente se permite a los técnicos usufructuar, se debería cobrar (de manera estandarizada) directamente por la empresa
Abrir una unidad de negocio dedicada al diseño y decoración personalizada	Apertura de unidad de negocio	0	0	1	0	0	\$ 0	\$ 0	10 millones	25 millones	15 millones	Ofrecer al cliente un servicio personalizado de decoración
Abrir una estructura dedicada a la domótica comercial.	Investigación de este mercado	1	1	0	0	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Incurcionar en el tema comercial para el área de domótica
	Apertura de unidad de negocio	0	0	1	0	0	\$ 0	\$ 0	10 millones	30 millones	45 millones	
Mejorar las salas de exhibición de domótica por punto de ventas	% Exhibido de domótica en las sala de ventas.	2% del total exhibido	5% exhibición	7% exhibición	10% exhibición	10% exhibición	5 millones	8 millones	10 millones	10 millones	12 millones	Exhibir de mejor forma los productos de domótica, mezclándolos más con el resto del portafolio
	Crear un sitio exclusivo para mostrar los productos de domótica	Tener el sitio en todas las sucursales	Acutalizarlo	Acutalizarlo	Acutalizarlo	Acutalizarlo	20 millones	10 millones	10 millones	10 millones	10 millones	
Hacer una investigación de mercados para determinar dónde conviene abrir una nueva sucursal	Investigación de mercados	0	1	0	0	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Aumentar la cobertura nacional de Tiffany
	Apertura de nueva sucursal	0	0	1	0	0	\$ 0	\$ 0	400 millones	\$ 0	\$ 0	

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según se desprende del análisis estratégico realizado, la compañía está bien financieramente y posicionada en el mercado colombiano. La amplia red de contactos de Lámparas Tiffany, su know-how y reputación, su amplio portafolio (e inventario), su infraestructura instalada, el bajo endeudamiento y la cobertura nacional le permitirán triunfar y ganar de manera constante y sostenida frente a sus competidores durante varios años. Actualmente, la principal amenaza que tiene es la devaluación del peso, entre las estrategias que deberá implementar para responder está la búsqueda de nuevos proveedores de países con tipos de cambio más favorables.

La empresa tiene mucho espacio para crecer. En primer lugar debería aprovechar más su marca “Tiffany”, invertir para que más colombianos conozcan la empresa y los productos que vende. En línea con lo anterior, debe preocuparse por fidelizar a sus clientes, creando relaciones redituables y de largo plazo con los mismos. Por otra parte, Tiffany debería intentar diversificar sus fuentes de ingreso y no depender exclusivamente de la venta de su inventario (que ocupan buena parte de sus activos). La compra de los locales donde opera (por medio de alianzas e instrumentos financieros) sería un buen paso que además serviría para mitigar el gasto en arriendos.

También, podría sacar mayor provecho al posicionamiento, el conocimiento y la red de contactos que tiene en la industria. Dado que existen altas barreras de entrada y economías de escala una mayor expansión nacional es viable y financieramente posible. De igual manera, puede explorar una diversificación relacionada (como unidades enfocadas en el sector comerciales o un departamento exclusivo para diseño personalizado). Adicionalmente, se recomienda la mejora de varios procesos para aumentar el control y la productividad, en especial en cuanto al manejo del inventario (logística), pero también aplica para el área de recursos humanos (para seleccionar y retener el talento), para mercadeo, el área contable y financiera. En general, se podrían formalizar y protocolizar más los procesos internos de la empresa. Por último, sería conveniente formalizar la estructura organizacional de la sociedad: creando un protocolo de familia que estipule los cimientos para una transición generacional y la creación de un gobierno corporativo.

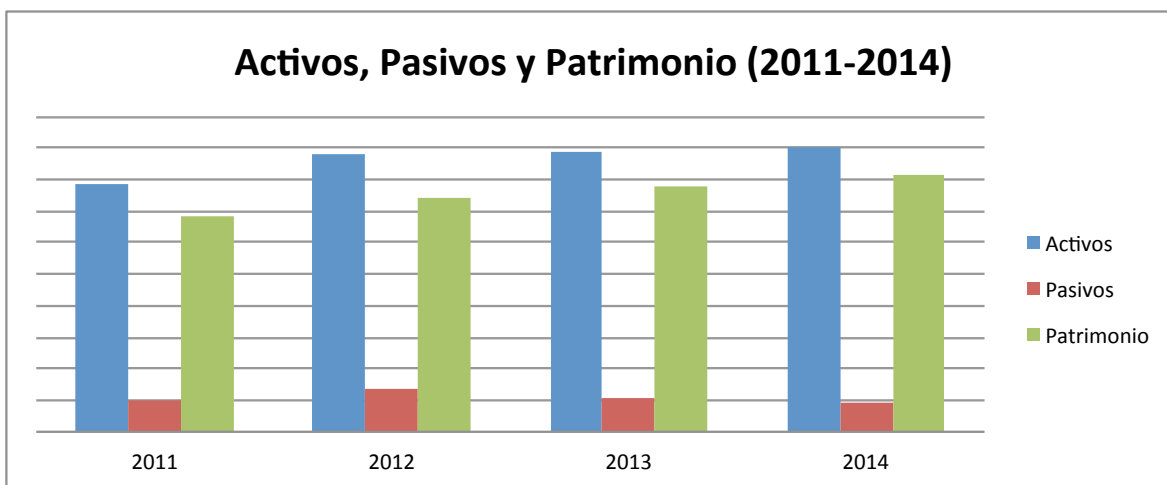
Todas las anteriores propuestas han sido las recogidas en el BSC, indicando las acciones que se deben emprender para alcanzarlos, la forma de medirlos y los costos. El plan estratégico deberá renovarse con frecuencia y en especial cuando los acontecimientos más lo ameriten. Se espera que con este plan, la empresa pueda continuar su senda de crecimiento, proyectada en un aumento anual de las ventas del 15% y del 10% de la utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business School* .
- Espectador, E. (2014, junio 15). Juan Manuel Santos, reelegido Presidente de la República. *El Espectador* .
- Tiempo, E. (2014, diciembre 14). Proceso de paz, eje de reconfiguración política. *El Tiempo* .
- Semana. (2014, Diciembre 6). El Centro Democrático, la nueva oposición. *Semana* .
- Espectador, E. (2014, Noviembre 15). Las negociaciones de paz no terminarán en una revolución por decreto: Santos. *El Espectador* .
- Telam. (2014, octubre 8). El gobierno colombiano cree que cualquier acuerdo con las Farc deberá ser refrendado por el pueblo. *Telam* .
- Tiempo, E. (2014, Marzo 10). Santismo, fuerza más grande del Congreso. *El Tiempo* .
- Portafolio. (2014, marzo 20). La economía colombiana creció 4,3% en el 2013. *Portafolio* .
- País, E. (2014, octubre 7). 4,8% crecerá la economía colombiana en 2014, según el FMI. *El País* .
- Portafolio. (2014, noviembre 14). Gobierno y analistas moderan proyección económica del 2015. *Portafolio* .
- Portafolio. (2014, octubre 4). La inflación este año va en 3,08%. *Portafolio* .
- Plural, E. (2014, diciembre 1). El barril de petróleo a menos 70 dólares: ¿conspiración contra USA o contra Rusia? . *El Plural* .
- País, E. (2013, diciembre 20). El gran salto de Estados Unidos hacia la independencia energética. *El País* .
- Nación, L. (2012, noviembre 12). EE.UU. sería el primer productor mundial de petróleo en 2017. *La Nación* .
- Tiempo, E. (2014, noviembre 29). Caída del petróleo prende las alarmas en Colombia. *El Tiempo* .
- Aval, G. (2014, diciembre 15). Histórico indicadores. *Grupo Aval* .
- País, E. (2014, diciembre 14). La OPEP achaca a la especulación la caída del precio del petróleo. *El País* .
- Espectador, E. (2014, diciembre 14). ¿Está sobredepreciado el peso? . *El Espectador* .
- Portafolio. (2014, noviembre 27). E-commerce en Colombia: una tendencia que continúa creciendo. *Portafolio* .
- Thompson, Peteraff, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica* (Vol. 18 Edition). McGraw-Hill.
- BEMEL. (2015). *Bemel, Agente de carga internacional*. Retrieved from <http://www.bemel.com.co/?q=es/otm-transporte-terrestre>
- Portafolio. (2011). Supermercado de muebles Tugó llegará a más ciudades. *Portafolio* .
- Dinero. (2014). Tugó se prepara para su salida al exterior. *Dinero* .
- Portafolio. (2014). La cadena de muebles Tugó planea entrar a un tercer país. *Portafolio* .
- Sociedades, S. d. (2014). *SuperSociedades publica estados financieros de las 26.278 empresa del sector real* . Retrieved from www.supersociedades.gov.co: <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Paginas/SuperSociedades-publica-estados-financieros-de-las-26278-empresa-del-sector-real.aspx>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). *Generación de Modelos de Negocio*. Business Model Generation.
- David, F. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. (P. P. Hall, Ed.)
- Quintana, E. (2015). Seis preguntas sobre la devaluación del peso . *El Financiero* .
- Picante, P. (2010). Nuevo sistema inteligente de iluminación LED . *Tendencias de la ingeniería* .
- Goodner, S. (2015). TechnologyTell Review: Lutron Caseta Dimmers, Smart Bridge. *TechnologyTell* .

ANEXOS

Gráfica 1: Activos, Pasivos y Patrimonio (2011-2014)



Fuente: Los Autores (2015) con base en la contabilidad de Lámparas Tiffany Ltda.

Gráfica 2: Ingresos operacionales en 2014 siendo los de Tiffany = 1

Empresa	Ingresos operacionales
Lámparas Baccarat	42,54%
Lámparas Tiffany	1
Smart Bussiness	28,45%
Fernando García	27,11%

Fuente: SuperSociedades (2014)

Gráfica 3: Estado de Resultados en 2014 siendo ingresos operacionales = 1

Empresa	Ingresos operacionales	Costo de ventas	Gastos	Utilidad operacional	Ingresos no operacionales	Gastos no operacionales	Ganancias y pérdidas
Lámparas Baccarat	1	48,66%	50,65%	0,68%	10,95%	5,66%	3,42%
Smart Bussiness	1	73,31%	13,81%	12,88%	0,85%	1,79%	7,87%
Fernando García	1	48,30%	45,58%	6,11%	8,27%	6,74%	4,96%

Fuente: SuperSociedades (2014)