

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DESIGNIO

Daniel Francisco Cabal Valdés

Director del proyecto de grado
Silvio Borrero Caldas, PhD

Universidad Icesi
Maestría en Administración de Empresas
Santiago de Cali
2018

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	i
Resumen	iii
Palabras Claves.....	iii
1. Introducción	1
2. Reseña de la organización.....	2
3. Análisis del modelo de negocio	3
3.1. Propuesta de valor.....	3
3.2. Segmento de clientes y canales de distribución.....	3
3.3. Relación con el cliente.....	4
3.4. Ingresos.....	5
3.5. Egresos.....	6
3.6. Actividades y recursos claves	6
3.7. Asociaciones claves	6
3.8. Conclusiones del análisis del modelo de negocio.....	7
4. Análisis de la Misión, Visión y Valores corporativos.....	7
4.1. Visión.....	7
4.2. Misión	8
5. Análisis externo.....	8
5.1. Macroentorno.....	8
5.1.1. Entorno económico.....	9
5.1.2. Entorno Legal	12
5.1.3. Entorno Social	14
5.1.4. Entorno Tecnológico	15
5.1.5. Entorno Ambiental	17
5.2. Modelo de las Cinco fuerzas de Porter	19
5.2.1. Poder de negociación de los compradores.....	19
5.2.2. El poder de negociación de los proveedores	19
5.2.3. Amenaza de los nuevos competidores.....	20

5.2.4.	La amenaza de productos y servicios sustitutos	20
5.2.5.	Rivalidad de la industria	22
6.	Análisis Interno	23
6.1.	Análisis de portafolio.....	24
6.2.	Análisis financiero	25
6.2.1.	Razones de Liquidez.....	26
6.2.2.	Razones de Actividad	27
6.2.3.	Razones de Rentabilidad	28
6.2.4.	Razón de Endeudamiento	29
6.3.	Análisis recursos capacidades y competencias distintivas:	30
6.4.	Perfil Competitivo.....	32
6.5.	Análisis situacional de Designio.....	35
6.6.	Formulación de estrategia genérica	36
7.	Objetivos estratégicos	36
8.	Plan táctico Designio.....	37
9.	Conclusiones y recomendaciones.....	40
	Referencias	41

Resumen

Designio es una empresa familiar con una propuesta de valor definida enfocada a diseñar espacios saludables generando bienestar a los colaboradores sin importar el tipo de trabajo que desempeñan.

En los últimos tres (3) años ha tenido un decrecimiento en ventas, afectando todos los indicadores financieros de la compañía y su viabilidad financiera a largo plazo.

Por lo tanto, el objetivo principal de este plan estratégico será el construir un plan de acción a mediano plazo para todas las áreas mayormente afectadas por su situación actual. Este plan será una hoja de ruta para sus fundadores que les permita hablar un solo idioma común adentro de la organización, tomar decisiones asertivas y tener indicadores de gestión confiables y comparables en el tiempo.

Palabras Claves

Diseño, espacios, estrategia de crecimiento, indicadores de gestión.

1. Introducción

Designio es una empresa familiar con más de diez (10) años de experiencia en el sector del mueble en Colombia, tiene tres (3) unidades de negocio dentro su estructura comercial.

Su propuesta de valor es diseñar espacios de trabajo saludables que generan bienestar a sus colaboradores sin importar la actividad que el colaborador realice. Actualmente presenta un problema estructural en la organización en todas sus áreas, la situación comercial y financiera de la empresa son el principal motivador para diseñar un plan estratégico de la organización. Adicionalmente se espera con este plan lograr que Designio sea una compañía rentable y sostenible en el tiempo. Con este plan estratégico se espera entender la situación actual del sector, la situación externa a la organización y como la interna corrobora o influye a los resultados actuales. Con los puntos anteriores este plan estratégico permitirá a los fundadores y colaboradores tomar decisiones estratégicas.

Este plan brindará la oportunidad a los fundadores la oportunidad de definir las variables a investigar y analizar para definir los objetivos estratégicos al año 2022 de la organización. Al mismo tiempo permitirá construir los indicadores de seguimiento que serán analizados en un periodo de tiempo definido por los fundadores.

Para terminar estos indicadores permitirán hacer seguimiento, comparar resultados y realizar y realizar compromisos formales los cuales generen planes tácticos acordes a los objetivos anteriormente definidos.

Las sesiones de trabajo con los fundadores han permitido avances importantes para Designio, dentro de los cuales se encuentran los siguientes: i) definir una propuesta de valor clara para la compañía, ii) definir la misión y la visión, iii) analizar financieramente a Designio

frente a otros participantes del sector, iv) establecer un lenguaje común y objetivos comunes en las sesiones de trabajo.

2. Reseña de la organización

Designio es una empresa familiar creada en Julio del año 2007, como Sociedad Justo Jiménez-Padre y Margarita Rosa Jiménez-hija (Designio, 2018). La empresa se creó como estrategia para aumentar la probabilidad de éxito en la participación de licitaciones públicas del Valle del Cauca. Incluso debía ser parte del tercio de proveedores que se presenta en las licitaciones compitiendo contra comercializadora Visión empresa creada por Justo Jiménez. La idea central de participar dos empresas en una misma licitación era aumentar las probabilidades de ganar la misma.

Actualmente se enfoca en tres actividades principales: i) mantenimiento de mobiliario para oficina, ii) diseño y comercialización de muebles para oficina y iii) diseño de estaciones de trabajo en casa. A hoy ha evolucionado de una empresa comercializadora a ser empresa enfocada al diseño e innovación en puestos de trabajo.

Designio evidencia deficientes procesos administrativos los cuales se reflejan en la no ejecución del presupuesto de ventas mensual. Es importante mencionar que su principal cliente (60% de las ventas de la compañía) ha tomado la decisión de sustituir sus servicios.

Por lo tanto, la formulación de este plan estratégico es importante para poder tomar decisiones asertivas que permitan a Designio recuperar los crecimientos que traía en años anteriores y sostener esta tendencia en el tiempo. En el presente documento se realizará un análisis del modelo de negocio de la empresa, utilizando herramientas como Canvas (Strategyzer, 2018), un análisis externo (de macro entorno y de industria) utilizando PESTAL

y las cinco fuerzas de Porter (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011) permitirán proponer un plan estratégico que satisfagan las necesidades actuales de Designio, estructurar las áreas de: i) contables, ii) administrativas y iii) comerciales.

3. Análisis del modelo de negocio

Con la herramienta Canvas (Strategyzer, 2018) se analiza a continuación el modelo de negocio de la empresa, entendiendo toda la estructura alrededor de la propuesta de valor y la forma como la empresa garantiza esta propuesta de valor a sus clientes.

3.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Designio frente a sus clientes se basa en la importancia que presta a los detalles de bienestar y salud en los puestos de trabajo de las organizaciones. Designio está en la capacidad de proveer soluciones mobiliarias ergonómicas a los clientes con problemas de salud en su puesto de trabajo asegurando un puesto de trabajo de acuerdo a la actividad que desempeña cada colaborador. Adicionalmente, la empresa está en la capacidad de hacer estos puestos de trabajo a medida de cada espacio de clientes o el espacio de oficina que cada persona tenga en casa.

3.2. Segmento de clientes y canales de distribución

Designio cuenta con diferentes tipos de clientes: ii) instituciones educativas, empresas dedicadas a la educación primaria, secundaria y superior, segmento más importante en

participación sobre la venta equivalente a un 60%, ii) Clínicas u hospitales con una participación del 20%, iii) empresas con plantas de producción o comercializadoras en general con una participación del 15% y por último, el segmento de usuario final, personas naturales las cuales desean diseñar su espacio de trabajo en casa participando en un 5% sobre la venta.

Durante los dos últimos años han llegado cuatro usuarios finales los cuales tienen su trabajo en casa con necesidades puntuales de hacer su oficina en casa de forma eficiente con el espacio que cuenta en su hogar.

El mercado objetivo son las empresas que tengan más de 30 empleados y las personas que deseen hacer su oficina en casa, ubicados en el occidente del país. Designio carece de canales de distribución enfocados a llegar al mercado objetivo de la compañía.

Adicionalmente, Designio no posee intermediarios con sus clientes, los atiende de forma directa por sus propietarios los cuales forman parte activa de la empresa como gerente comercial y diseñadora de proyectos. Para los clientes que sean los dueños quienes personalmente gestionan sus necesidades, es un factor que perciben como beneficio. Por el contrario en épocas de alta demanda provoca retrasos en procesos como prospección de clientes nuevos, avance en cotizaciones y procesos de diseño.

3.3. Relación con el cliente

Designio se conecta con sus clientes de forma directa, esto se hace por medio de los fundadores de la empresa quienes visitan al cliente para analizar sus necesidades. Estas pueden ser de re distribuir en el mismo espacio de los puestos de trabajo actuales, intervenir en obra el espacio actual para diseñar uno totalmente nuevo o instalar nuevos puestos de trabajo en el espacio actual. Para lograr esto se deben tomar las medidas de la oficina o toman las medidas

del espacio a intervenir. El paso a seguir es presentar una propuesta acorde a sus necesidades corporativas y personales de los colaboradores en sus puestos de trabajo debido a que cada puesto de trabajo posee unas recomendaciones ergonómicas específicas según la luz, el tamaño de la persona o incluso su posición al trabajar. Si el cliente está de acuerdo con la propuesta de diseño y la parte económica se pactan los tiempos del trabajo a realizar.

3.4. Ingresos

Las fuentes de ingresos de Designio son las siguientes: mantenimiento del mobiliario para oficina participa sobre la venta en un 10%, diseño y comercialización de mobiliario para oficina participa en un 80% y el diseño de estaciones de trabajo en casa que participa un 10%. El margen bruto esperado por Designio es del 40% como mínimo para finalizar una negociación con sus clientes. En la tabla 1 se presenta los estados financieros de los años 2014 al 2017 donde se evidencia la tendencia decreciente que ha presentado las ventas de la empresa durante este periodo. Esta situación es explicada porque el principal cliente de la compañía ya no es recurrente en sus compras.

Tabla 1. Estados financieros Designio 2014-2017 (Designio, 2018).

Designio	2017	2016	2015	2014
41 INGRESOS OPERACIONALES	38.549.538	33.521.337	36.589.800	89.124.610
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	13.492.338	17.766.309	19.275.506	46.953.628
UTILIDAD BRUTA	16.810.615	15.755.028	17.314.294	42.170.982
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	7.879.188	7.384.431	5.570.026	35.659.510
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	14.333.346	13.433.314	18.392.074	16.628.507
UTILIDAD OPERACIONAL	(5.401.919)	(5.062.717)	(6.647.806)	(10.117.035)
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	-	242	242	71.933
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	(4.146.546)	(3.886.172)	(3.886.172)	12.619.694
530520_INTERESES	-	-	-	(22.664.796)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9.548.464)	(8.948.647)	(10.533.736)	-
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	4.778.412	4.478.362	4.478.362	-
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	(14.326.876)	(4.470.285)	(6.055.374)	(22.664.796)

* Fuente: Archivos de la compañía.

3.5. Egresos

Los egresos de la empresa su principal fuente de egresos son los productos terminados de los proyectos las cuales representan el 95% de los costos de ventas. La instalación representa el 3% sobre el costo de ventas y el costo del transporte del material representa el 2% del costo de ventas de la empresa.

3.6. Actividades y recursos claves

El recurso que Designio debe mantener para respaldar su propuesta de valor es la diseñadora especialista en Ergonomía¹ (Fundadora de Designio), quien provee las soluciones a los clientes. Adicionalmente es muy importante para la empresa fidelizar a los carpinteros que tienen en su oferta productos de calidad dado que la experiencia durante estos 10 años demuestra que es un gremio con poco compromiso con el trabajo y un bajo nivel de calidad en el mismo.

3.7. Asociaciones claves

Actualmente Designio no cuenta con asociaciones clave que permitan potencializar su propuesta de valor a sus clientes. Designio evidenció que una alianza con las empresas

¹ Ergonomía es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores). Se utiliza para determinar cómo diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia.

administradoras de riesgos profesionales, empresas responsables de garantizar el un puesto de trabajo óptimo para cada colaborador es consecuente con la propuesta de valor de Designio.

3.8. Conclusiones del análisis del modelo de negocio

Designio debe lograr definir su mercado objetivo y segmentar a los clientes prospectos con el ánimo de ofrecer soluciones a las necesidades de cada canal o segmento.

Adicionalmente, la empresa posee un recurso clave que es la diseñadora especialista en ergonomía la cual puede ofrecer soluciones diferenciadoras al mercado. Este recurso debe ir ligado a sus proveedores carpinteros los cuales deben tener excelentes habilidades manuales.

Designio debe formar alianzas o asociaciones con las diferentes administradoras de riesgos profesionales quienes son los colaboradores con la responsabilidad de garantizar puestos de trabajo óptimos para cada colaborador pensando en su salud y bienestar al largo plazo. Empresas que permiten a Designio garantizar su propuesta de valor en los clientes.

4. Análisis de la Misión, Visión y Valores corporativos

Durante una sesión de trabajo con la gerencia de la empresa se definen la Misión y Visión de la organización.

4.1. Visión

Para el año 2025 Designio habrá diseñado, construido o estructurado los puestos de trabajo de por lo menos 80 de las 300 empresas más grandes del occidente colombiano.

4.2. Misión

Somos una empresa familiar, enfocada en ofrecer soluciones de diseño de mobiliario² ergonómico, pensando en el bienestar, salud y productividad de las personas en su ambiente de trabajo.

5. Análisis externo

El objetivo de realizar el análisis externo es determinar los factores considerados como oportunidades de los cuales Designio puede obtener un provecho, y analizar las amenazas que enfrentará la empresa bajo el modelo de negocio actual. El análisis externo se llevará a cabo realizando el análisis del macroentorno y el análisis de la industria (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015).

5.1. Macroentorno

El análisis de macroentorno permite identificar los factores externos, que no controla la empresa, inciden o pueden llegar a incidir de manera positiva o negativa en lo que realiza en el corto, mediano y largo plazo, este análisis se llevó a cabo analizando los siguientes entornos i) político y económico, ii) social, iii) tecnológico y iv) legal.

² Mobiliario es un conjunto de muebles de una casa o de una habitación.

5.1.1. Entorno económico

En el análisis del entorno económico se analizarán los siguientes factores, la evolución del PIB del país, evolución de la inflación en el país durante el año 2018, y la evolución del sector industrial colombiano. Adicionalmente se analizará estos factores representan para Designio una amenaza o una oportunidad.

En cuanto la economía colombiana el primer factor a analizar es el PIB, el cual muestra una tendencia de crecimiento leve frente a los años anteriores, lo cual se muestra en la figura 1, el 2,2% es equivalente al primer trimestre del año 2018, este resultado se da debido a la incertidumbre política del país debido al cambio de gobierno y apalancadas por variables del año 2017 como lo son, la reforma tributaria la cual empezó a regir desde Enero 2017, un proceso de paz con las FARC y el aumento del IVA del 16 al 19% que empezó a regir desde el 1 de Febrero del año 2017.

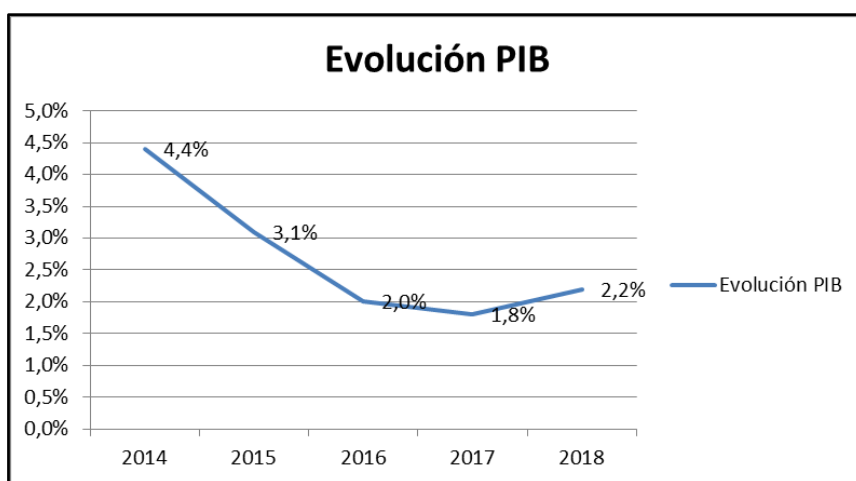


Figura 1. Evolución del PIB en Colombia durante el periodo correspondiente a los años 2014 al 2018, fuente DANE, figura del autor.

Con relación a la inflación, Colombia durante lo corrido del año tuvo una variación de la inflación equivalente al 2,47%, 0,88 puntos básicos menor en comparación al mismo periodo del año 2017 -(3,35%), en la tabla 2, se muestra el comportamiento del IPC mensualmente durante el año 2017 y lo corrido del año 2018. Este indicador muestra una tendencia decreciente frente a la inflación de los meses anteriores en el país mostrando un ambiente favorable para los hogares colombianos para incentivar el consumo, aunque el objetivo propuesto para el país fuera del 3%.

Tabla 2. Variación IPC mensual Colombia 2017-2018 (DANE, 2018).

Mes	2017	2018	Variación
Enero	1,02	0,63	0,39
Febrero	1,01	0,71	0,3
Marzo	0,47	0,24	0,23
Abril	0,47	0,46	0,01
Mayo	0,23	0,25	-0,02
Junio	0,11	0,15	-0,04
Julio	-0,55	-0,13	-0,42
Agosto	0,14	0,12	0,02
Septiembre	0,04	0,16	-0,12
Octubre	0,02	0,12	-0,1
Noviembre	0,18		0,18
Diciembre	0,38		0,38
En año corrido	4,09	2,34	1,75

Al momento de analizar el sector industrial colombiano, existen factores externos a las organizaciones que están afectando su desempeño en la industria, según el informe de la opinión industrial conjunta de la ANDI, los tres (3) principales problemas que enfrenta la industria son: i) la falta de demanda, ii) estrategia de precios bajos y iii) los altos costos de las materias primas ver figura 2 .

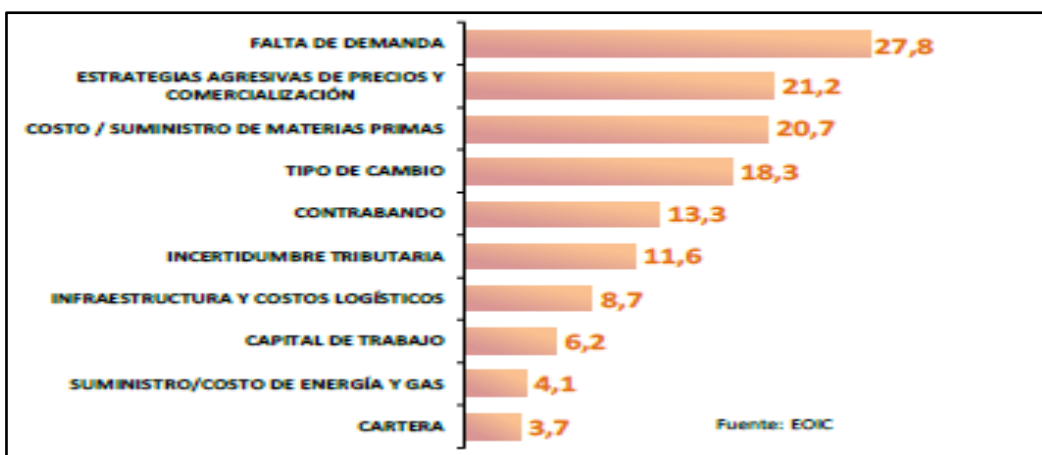


Figura 2. Principales problemas de la industria abril 2018 (DANE, 2018).

Adicionalmente este mismo informe demuestra que existe en el sector una favorabilidad para hacer negocios en el corto plazo (Ver figura 3), lo cual corrobora la leve tendencia al alza del PIB colombiano y los resultados de la encuesta de opinión empresarial de Fedesarrollo, la cual concluye que la confianza del industrial actualmente tiene una tendencia positiva frente al año 2017, incrementando en un 7,7 puntos, ver figura 4.



Figura 3. Encuesta de opinión industrial conjunta Enero-Abril 2018 (ANDI, 2018).

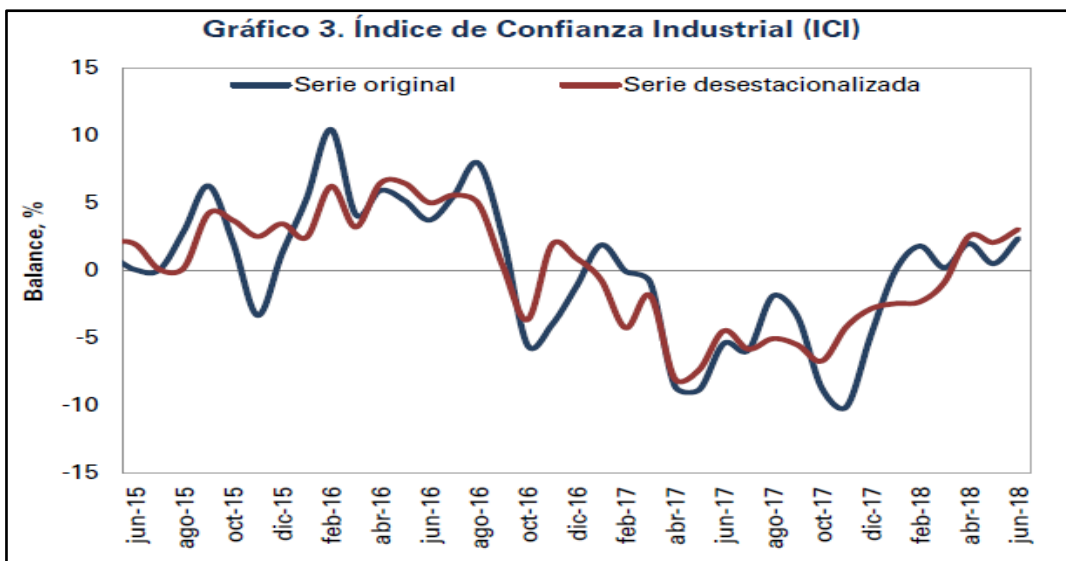


Figura 4. Encuesta de opinión empresarial Junio 2018 (Fedesarrollo, 2018).

Para concluir, el entorno económico colombiano muestra una tendencia de crecimiento frente al año 2017, esta tendencia muestra a los industriales un panorama atractivo para hacer negocios en el último trimestre del año 2018. Designio tiene una oportunidad para incrementar sus ventas en el mismo periodo y debe analizar esta tendencia para desarrollar esta tendencia a su favor .

5.1.2. Entorno Legal

Los factores legales que se analizarán en el entorno legal serán los siguientes: i) las nuevas plataformas de licitaciones del estado ii) el contexto legal de las empresas frente a los factores de riesgo psicosocial y si estos factores representan para Designio una amenaza o una oportunidad.

Debido a la corrupción que existe en Colombia, las entidades estatales han tomado la decisión de hacer públicas las diferentes licitaciones que tienen por contratar. Este

procedimiento se hace por medio de páginas web, las cuales brindan a las empresas licitantes herramientas sólidas de la legitimidad del proceso. Los crecimientos en el número de órdenes de compra transadas lo muestra la figura 5. Existe incluso una tendencia en el uso de este tipo de plataformas por parte de entidades gubernamentales sin la obligación de hacerlo del 53% en la tienda virtual del estado colombiano. (www.colombiacompra.gov.co), como lo muestra la tabla 3

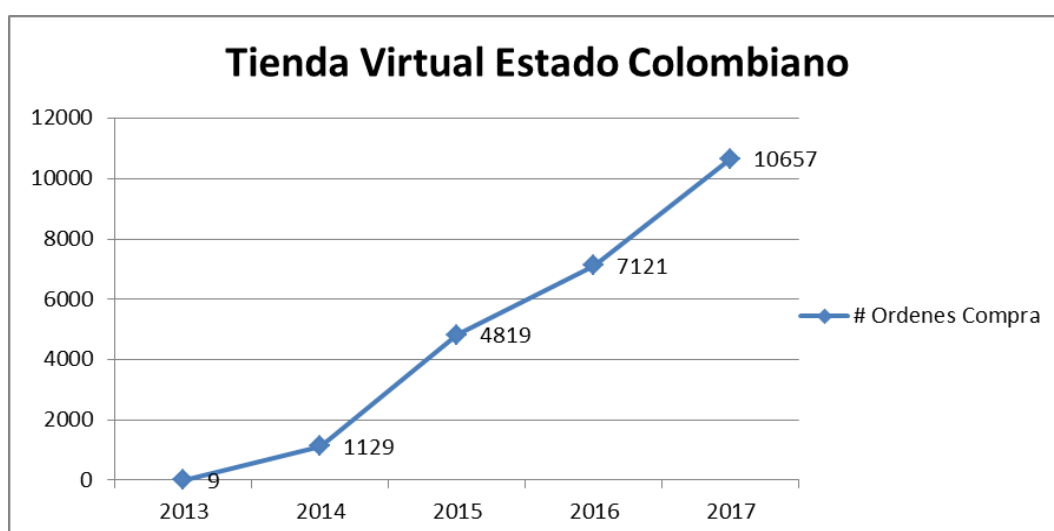


Figura 5. Evolución de las órdenes de compra transadas en la tienda virtual del estado colombiano (Colombia Compra Eficiente, 2018).

Tabla 3. Participación de las entidades gubernamentales en la tienda virtual del estado colombiano (Colombia Compra Eficiente, 2018).

Entidades G.	Nacionales	Territoriales	Total	% Participación
No obligadas	115.246	871.218	986.464	53%
Obligadas	881.446	-	881.446	47%
Total			1.867.910	100%

Estas tendencias de transparencia en el proceso y la intensidad de uso de las entidades gubernamentales presentan un contexto legal atractivo, y por tanto una oportunidad, para Designio debido a que actualmente no hay gestión comercial en este canal.

Adicionalmente el contexto legal en Colombia frente al riesgo psicosocial en el trabajo ha evolucionado de un departamento en la empresa denominado como un programa salud ocupacional a un sistema de salud en el trabajo. Este sistema se origina con la ley 002646 del año 2008, que vela por la protección del trabajador frente agentes físicos, psicosociales, mecánicos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo. Con relación a lo anterior el Ministerio del Trabajo establece como plazo máximo Junio 2017 para implementar el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST) para todas las empresas sin importar su tamaño.

Por lo tanto, esta directriz del gobierno permite evidenciar una oportunidad Designio debido a que su propuesta de valor se complementa con la necesidad actual de las empresas.

5.1.3. Entorno Social

En el entorno social se analizarán los siguientes factores: i) tendencia de la oficina en casa en Colombia ii) tendencia de las oficinas compartidas en Colombia y posteriormente se analizará si estos factores representan para Designio una amenaza o una oportunidad.

El trabajo en casa en Colombia presenta una tendencia creciente como lo demuestran estudios de firmas consultoras en recursos humanos, se presenta esta tendencia debido a que el trabajo en casa aumenta la productividad del trabajador, aumentan el salario emocional y permiten ahorros en costos y gastos corporativos. Actualmente existen gremios como el

químico farmacéutico y el agroindustrial en el cual el 65% de los puestos de trabajo se encuentran físicamente en casa (Fuente: Revista portafolio)

Esta tendencia del trabajo en casa es un factor que permite evidenciar una oportunidad para Designio para la evolución de la unidad de negocio de mobiliario para el hogar.

En línea a lo anterior las oficinas corporativas han tenido una evolución migrando de las oficinas con grandes espacios a oficinas individuales transformada en un espacio de mayor dimensión para varios puestos de trabajo. Actualmente se plantean ambientes comunes y lugares compartidos dotados de alta tecnología para fomentar el trabajo en equipo. Los ambientes de trabajo cerrados son solo para reuniones con clientes o reuniones de equipo de trabajo. Por otra parte, con la evolución de las oficinas se busca mejorar la ergonomía de los empleados en sus puestos de trabajo, se ha mejorado la iluminación tanto artificial como natural, recomiendan que los empleados estén como máximo a 10 metros de una ventana. De esta forma se reduce la monotonía de un espacio cerrado.

Con relación a lo anterior estas tendencias en el entorno social se presentan como una oportunidad para Designio debido a que su propuesta de valor brinda soluciones a las tendencias analizadas anteriormente.

5.1.4. Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico se analizarán los siguientes factores la penetración de teléfonos inteligentes en Colombia, las actividades de los colombianos en internet y posteriormente se analizará si estos factores representan para Designio una amenaza o una oportunidad.

En Colombia según el ministerio de tecnología de la información y las comunicaciones reveló la penetración de los teléfonos inteligentes en el hogar corresponde al 71,2% como lo muestra la figura 6. Esta tendencia va ligada al uso de internet desde los dispositivos móviles, haciendo que se promueva principalmente las redes sociales, uso de correo electrónico y el acceso a información para fines educativos y desarrollo, como lo muestra la figura 7.

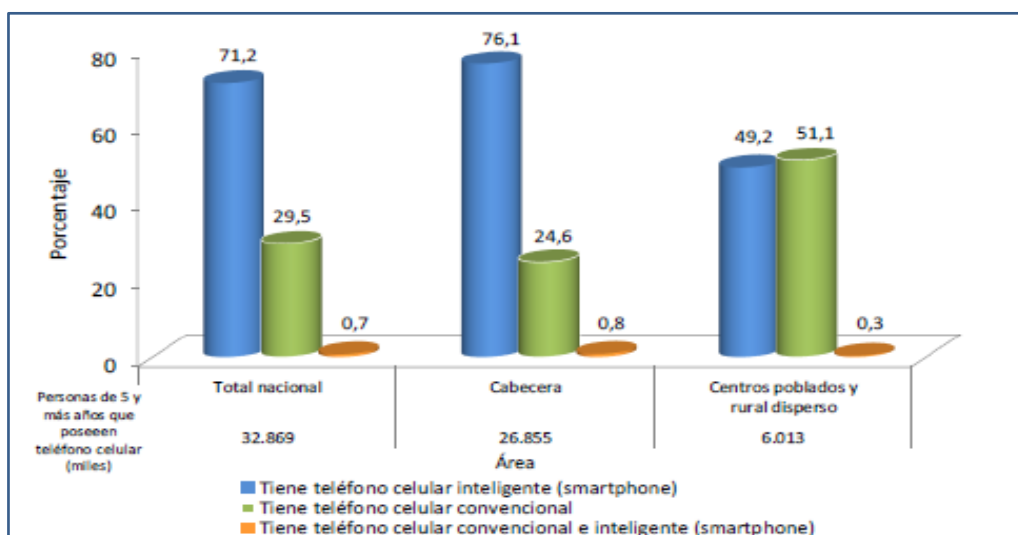


Figura 6. Penetración de teléfono celular inteligente en Colombia (DANE, 2018).

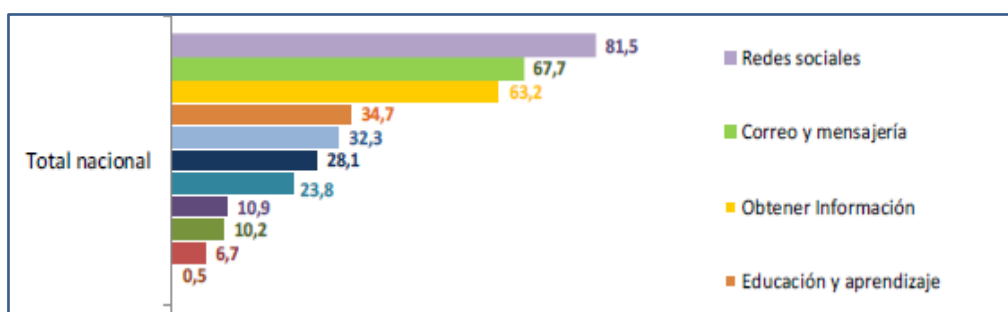


Figura 7. Actividad de los colombianos en internet (DANE, 2018).

Se estima que los colombianos consumen 42 minutos mensuales en promedio en las aplicaciones instaladas en sus teléfonos inteligentes evidenciando la importancia para las empresas en estar conectados con sus clientes en todo momento. Fuente: Periódico el tiempo.

La creciente penetración de teléfonos inteligentes en los hogares colombianos permite evidenciar una oportunidad de Designio en el ahorro de tiempos de creación y diseño en los espacios de trabajo y mobiliario de oficina para el hogar. Adicionalmente permite evidenciar una amenaza con relación al uso de activos digitales de las empresas porque Designio no cuenta con publicidad móvil en medios digitales.

5.1.5. Entorno Ambiental

Al momento de analizar el entorno ambiental con relación al mobiliario para oficinas y puestos de trabajo para el hogar se debe analizar la tendencia mundial a los productos amigables con el medio ambiente y adicionalmente el uso de ambientes naturales en las instalaciones.

Existe una tendencia en Colombia hacia las oficinas y espacios amigables con el medio ambiente, incluso existe un Consejo Colombiano de Construcción sostenible el cual promueve tendencias de construcción amigables con el medio ambiente.

Actualmente existen empresas que presentan en su portafolio mobiliario para oficina compatible con el medio ambiente, empresas como Mepal, de la Organización Carvajal (el incluir este portafolio dentro su oferta le represento a Mepal ser parte del Consejo Colombiano de Construcción sostenible. Fuente: Periódico el tiempo- 2010), y la empresa Diseclar son un claro ejemplo de este tipo de compañías que apuestan a oficinas verdes o amigables con el medio ambiente. Incluso existe una denominación para aquellos ambientes e instalaciones las

cuales no cuenta con espacios verdes y se denominan instalaciones enfermas. Estas instalaciones reciben este nombre debido a su atmosfera, la cual tiende a enfermar a las personas que los ocupan. Fuente: (Periódico el tiempo- 2011)

Con relación a lo anterior algunas empresas han optado por colocar pequeños jardines y huertas en techos, muros o mobiliario hechos paisaje en cualquier espacio de la oficina se adjunta un ejemplo de este tipo de oficinas.



Figura 8. Tendencias en mobiliario (Negocia , 2018).

De acuerdo a la tendencia identificada Diseño cuenta con una oportunidad para complementar sus servicios alineada a la necesidad de los clientes que prefieran productos amigables con el medio ambiente o que deseen incluir ambientes naturales en sus instalaciones.

5.2. Modelo de las Cinco fuerzas de Porter

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter se analizarán factores del sector como los nuevos competidores, los clientes, los proveedores, los productos y servicios y la rivalidad existente para visualizar si estas son oportunidades o amenazas para Designio.

5.2.1. Poder de negociación de los compradores

Es importante contextualizar que el mercado objetivo son Valle y Cauca, entre estos dos departamentos suman el 12% del consumo per cápita de Colombia (Fuente: DANE dirección de síntesis y cuentas nacionales) haciendo que las empresas grandes que existen en este mercado tengan un poder alto de negociación frente a sus proveedores, haciendo sus negociaciones hostiles con referente al precio.

Para concluir las empresas grandes en este sector tienen un alto poder de negociación frente a sus proveedores debido al volumen de trabajo que demandan. Fuente: Fundadores de Designio.

5.2.2. El poder de negociación de los proveedores

Con relación a esta variable es importante entender que existen diferentes tipos de proveedores, i) proveedor de materia prima, ii) proveedor de producto terminado de calidad.

Al analizar los proveedores de materias primas para transformación en el mercado existen gran cantidad de ofertantes lo que permite que los proveedores tengan un bajo poder de negociación, diferente es el caso de las materias primas amigables con el medio ambiente,

en esta categoría de productos existen pocos ofertantes en Colombia otorgando un alto poder de negociación aun siendo productos de baja demanda.

Continuando con el análisis existe en el sector diferentes tipos de mano de obra y de producto terminado, los proveedores de producto terminado calificado (Carpinteros, eléctricos, maestros de obra) con un nivel de compromiso y de calidad alto existen pocos en el sector logrando obtener un diferenciador lo que conlleva a que logren obtener un gran poder de negociación frente a cualquier empresa del sector. Fuente: Fundadores de Diseño.

5.2.3. Amenaza de los nuevos competidores

En el sector existe la amenaza de nuevos competidores debido a que este sector no tiene barreras de entrada fuertes que blinden el acceso, cualquier diseñador industrial podría ingresar al sector con fuerza debido a que son un recurso clave para las empresas de diseño de espacios de trabajo. Para terminar, es importante analizar que es un sector con márgenes de contribución superiores a otras industrias haciéndolo muy atractivo para cualquier inversionista. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es alta. Fuente: Fundadores de Diseño.

5.2.4. La amenaza de productos y servicios sustitutos

En la actualidad se pueden encontrar productos sustitutos en el mobiliario de los puestos de trabajo más no representan una amenaza alta debido a que no son productos

diseñados bajo conceptos ergonómicos (factores humanos). Ejemplos de productos sustitutos lo pueden ser las mesas de altura ajustable para trabajo de pie y las *fitballs*³ usadas como sillas.



Figura 9. Productos sustitutos sector del mueble (Medspine, 2018).

Con relación a lo anterior el servicio de acompañamiento que ofrecen las empresas del sector como Designio tiene una amenaza alta de sustitutos debido a que cualquier cliente está en capacidad de ir a comprar el mobiliario para su oficina de forma autónoma y en el caso que decida solicitar un acompañamiento en el proceso de diseño de oficinas existen varios proveedores del servicio.

³ El *fitball*, o balón suizo es un balón fabricado en material elastómero suave y resistente de gran diámetro, relleno de aire, para fisioterapia, rehabilitación y ejercicio físico (Wikipedia, 2018).

5.2.5. Rivalidad de la industria

Ahora al analizar la rivalidad de la industria con las siguientes premisas: i) variedad de ofertantes con relación a productos de mobiliario y servicio de asesoría de diseño, ii) al mismo tiempo no existe una gran diferenciación en los productos de alta demanda de los clientes y baja oferta de productos sustitutos, iii) existen clientes con negociaciones hostiles en precio, iv) nuevos competidores sin grandes barreras de entrada, v) mano de obra calificada escasa. Por lo tanto esta variedad de factores del sector hacen que la rivalidad entre competidores sea alta, haciendo del sector un mercado con poca diferencia y por lo tanto orientado a precio haciendo que las empresas afecten su margen de contribución. Fuente: Fundadores de Designio.

La Tabla 4 presenta un resumen de factores del entorno externo con el ánimo de evidenciar las diferentes amenazas y oportunidades que tiene Designio frente al sector del mueble en Colombia.

Tabla 4. Resumen amenazas y oportunidades del entorno externo.

Entorno	Oportunidades	Amenazas	Importancia	Efectividad	Síntesis del Análisis	
					Favorabilidad Entorno	Efectividad
Economico		Evolución Industria	5	2	-5	0,48
Economico		Evolución del PIB	5	3		
Economico		Reforma Tributaria	3	1		
Político		Año de elecciones	3	1	3	0,05
legal	Legislación Seguridad en el trabajo.		4	2	5	0,19
legal	Licitaciones estatales		3	1		
Social	Tendencia de trabajo en Casa		5	4	5	0,41
Social	Nuevas tendencia de oficinas		4	1		
Tecnología	Internet como fuente ingresos		4	1	4	0,07
Ambiental	Tendencia de oficinas en ambiente naturales		2	1	2	0,03
Nuevos Competidores		Industria facil acceso	5	1	5	0,09
Poder de proveedores		Bajo poder de negociaciór	5	5	-5	0,43
Poder comprador	Alto poder por la oferta		4	2	4	0,14
Sustitutos	Pocos productos sustitutos		2	2	2	0,07
Rivalidad		Es un sector con alta rivalidad	4	3	-4	0,21
			58	30	<u>-2,00</u>	2,17

Es importante analizar es el resultado de la favorabilidad del entorno el cual para el sector es equivalente a -2,0, al analizar el resultado se evidencia que el sector del mueble en Colombia tiene unas características desfavorables para los participantes debido a la gran competencia que existen y la tendencia a baja de los márgenes de contribución de las empresas.

Ahora al analizar la efectividad que tiene Designio para aprovechar las oportunidades del sector y reaccionar frente a las amenazas se debe analizar el resultado de 2,17. Este indicador nos muestra que existen amenazas importantes en el sector que Designio debe afrontar en el corto plazo, como lo son; i) la evolución de los indicadores económicos del país tales como el PIB y la industria. Al mismo tiempo Designio participa en una industria de fácil acceso y cuenta con un bajo poder de negociación frente a sus proveedores.

6. Análisis Interno

En este capítulo de análisis interno se analizará la compañía a partir de: análisis de portafolio, análisis financiero, análisis de la cadena de valor, análisis de recursos y capacidades y análisis de las competencias distintivas. Son análisis que permitirán identificar fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la organización frente la industria (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015). Se define como competencia directa de Designio a Lamicolor por su estructura organizacional, financiera y estructura de precios en el mercado.

6.1. Análisis de portafolio

Para realizar este análisis se implementará la matriz BCG, esta herramienta permite identificar la posición de tiene el portafolio de Designio frente al portafolio de su principal competidor, Al no contar con la información del micro mercado del occidente colombiano en las diferentes categorías que componen la industria del mueble en Colombia, se tomará como base la información y conocimiento de los fundadores de la compañía.

Las conclusiones fueron las siguientes: i) el portafolio de mantenimiento de mobiliario para oficina y diseño de estaciones de trabajo son un portafolio denominados “estrella” debido a que el mantenimiento se presenta como alternativa para aquellas empresas que no cuentan con un presupuesto de inversión y logran adecuar su mobiliario actual a condiciones óptimas de trabajo, garantizando a sus empleados excelentes condiciones de trabajo a un menor desembolso. Mientras que el portafolio de diseño de estaciones de trabajo es un portafolio que se adecua a nuevas tendencias de trabajo en casa o en oficina, Con relación al portafolio de diseño y comercialización de muebles para oficina es un segmento de alta competencia y de poco crecimiento en el mercado por lo tanto se denomina como “perro”.

6.2. Análisis financiero

A continuación se evaluará el desempeño financiero de Designio con relación a la industria, la cual está conformada por nueve empresas del sector del mueble, que reportaron sistemáticamente durante el periodo 2014- 2017 a la Superintendencia de sociedades. La Tabla 5 presenta los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y apalancamiento que se calcularon tanto para Designio como para la industria.

Con esta información financiera de los jugadores de la industria se procede a analizar cada uno de los grupos de información. Este análisis permitirá conocer las fortalezas o debilidades que presenta la organización.

Tabla 5. Análisis de factores financieros Designio, competidor e industria (Supersociedades, 2018).

Factores	Indicadores	Designio			RTA DESIGN S.A.S	Industria
		2015	2016	2017	20,17	2017
Rentabilidad	Margen Utilidad Bruta (Uti/Vtas)	47%	47%	45%	34%	32%
	Margen Utilidad Operativa (Uti/Vtas)	-18%	-15%	-8%	8%	7%
	Margen Utilidad Neta (Uti N/Vtas)	-17%	-33%	-22%	2,80%	2%
	ROA (Utilidad neta + int/ act Totales)	(0,13)	(0,13)	(0,12)	0,37	0,42
	ROE (Utilidad neta/ patrimonio)	(0,15)	(0,14)	(0,14)	0,4	0,32
Liquidez	Razon Corriente (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	1,05	1,12	1,14	1,34	1,37
	Prueba Acida (Atc Corr-inv/pas corr)	26,29	1,05	1,08	1,4	1,70
Apalancamiento	Deuda (Deuda Total/activo total)	0,59	0,33	0,24	0,8	1,20
	Deuda sobre Patrimonio (Deuda Total/Patrimonio)	0,49	1,46	1,02	0,7	1,40
	Cobertura (Utilidad Operacional/ gastos financieros)	(0,53)	(2,60)	(1,30)	0,9	1,00
Razones de Actividad	Días de cartera (CxC / ventas/365)	15,89	45,93	56,72	45	58,00
	Rotación de inventarios	0,60	0,90	0,70	1,3	1,1
	Rotación de C x P	1,10	1,20	1,20	0,8	1,10
Endeudamiento	Indice de Endeudamiento (Pasivo Total/ Act Total)	0,33	0,46	0,44	0,93	0,62
	Endeudamiento de Apalancamiento (Total Pasivo/ Total Pat)	0,49	0,98	0,92	0,97	0,95

6.2.1. Razones de Liquidez

En este aspecto se analizarán los siguientes indicadores: i) razón corriente, ii) productividad del capital de trabajo iii) Prueba acida. Estas razones de liquidez demuestra la capacidad de cubrir las deudas en el corto plazo.

En el año 2017 Designio tuvo en este indicador 1,14 respecto a 1,12 correspondiente al año 2016 mostrando una tendencia creciente. Con relación a lo anterior la industria presenta este indicador equivalente a 1,37. Este indicador demuestra que Designio tiene una ineficiencia con relación a la industria y su principal competidor RTA design tiene un resultado de 1,34 siendo superior a la industria y Designio. La ineficiencia de Designio esta apalancada al aumento en los inventarios y las cuentas por pagar de la compañía, se determina este factor como una debilidad para Designio.

Al analizar los indicadores de la prueba acida en Designio demuestra una tendencia creciente frente al 2016, pasando de 1,12 a 1,14 demostrando una mejor capacidad para pagar sus deudas a corto plazo, con referencia a la industria y a RTA design tienen un resultado muy superior a Designio equivalentes a 1,70 y 1,40 respectivamente. Para concluir Designio tiene una debilidad frente al sector.

Para concluir las razones de liquidez de Designio evidencian una debilidad de liquidez para poder cubrir sus deudas al corto plazo y la confianza frente a cualquier acreedor.

6.2.2. Razones de Actividad

En este aspecto se analizarán los siguientes indicadores: i) rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar iii) rotación de cuentas por pagar. Estas razones miden la actividad demuestran la efectividad con la que la empresa está utilizando los activos empleados.

Con relación a la rotación de los activos la empresa tiene una tendencia decreciente pasando un 0,9 veces en el año 2016 a un 0,7 veces en el año 2017, si se analiza frente a la industria tiene el indicador en 1,1 veces demostrando una ineficiencia de Designio frente a la industria, continuando con el análisis frente a RTA design Designio mantiene su ineficiencia incluso evidenciando mayores oportunidades de mejora frente al uso de los activos.

Con relación a la rotación de cuentas por pagar Designio tiene una tendencia estable en un indicador de 1,2 veces en los años 2016 y 2017. Si se analiza este resultado frente a la industria la cual posee un indicador de 1,10 veces. Designio posee una ineficiencia debido a que paga mayor cantidad de veces al año frente RTA design esta empresa tiene un indicador estable en 0,8 veces demostrando un buen trabajo de pagos.

Adicionalmente se analizará el indicador de cartera en días, este indicador en Designio demuestra un buen trabajo de cartera frente a la industria debido a que rota su cartera dos días menos, al momento de analizar el resultado de 56 días de rotación de cartera frente a RTA design se evidencia una debilidad debido a que rota la cartera cada 45 días equivalente a 11 días de diferencia.

6.2.3. Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad permiten medir la productividad de los fondos comprometidos en la empresa. Se analizarán los siguientes indicadores i) margen de utilidad bruta ii) margen de utilidad operativa iii) margen de utilidad neta y iiiii) los rendimientos sobre activos totales, patrimonio y operativo.

El margen bruto de Designio es constante durante los años 2015 y 2016. En el año 2017 su margen bruto paso a ser 45%. Designio tiene un margen superior al de la industria el cual equivale a un 32% en el 2017 y comparado con RTA design se mantiene 13 puntos marginales de diferencia. Se evidencia una fortaleza debido a la efectividad que posee al momento de comprar o negociar con sus proveedores. Al mismo tiempo se puede evidenciar una efectividad en el margen bruto frente a sus competidores a la propuesta de valor que ofrece a sus clientes y están dispuestos a pagar un diferencial del 13%.

El desempeño del margen operativo en Designio es negativo del 8% en el año 2017, con una tendencia decreciente demostrando que viene mejorando pero es negativo. Al compararlo con la industria y su competidor se evidencia una debilidad dado a que ambos poseen margen operativo positivo y muy similar.

Designio tiene un margen operativo negativo debido a los altos gastos administrativos y de ventas. Estos gastos tuvieron el siguiente comportamiento: en el año 2016 fueron del 65% de la venta mientras que en el 2017 fue del 62%.

Con relación al margen de utilidad neta de Designio es negativo, con una tendencia decreciente del 33% del año 2016 al 22% correspondiente al año 2017. Este indicador muestra una debilidad financiera frente a la industria y RTA design los cuales tienen un indicador del 2,8% y el 2% respectivamente.

Los gastos no operacionales de Designio están afectando de forma directa el margen de utilidad neta, para concluir la empresa no creció en ventas como si lo hicieron sus gastos administrativos, de ventas y los gastos no operacionales.

Los indicadores de rendimientos sobre los activos y el patrimonio son negativos para Designio y tienen una tendencia decreciente. Adicionalmente al analizar este resultado frente a RTA design y la industria se evidencia una debilidad financiera de operación frente a sus activos y patrimonio.

Las causas para estos rendimientos se centran en la baja venta y el aumento de sus gastos administrativos y de ventas. Se evidencia una ineficiencia en el control y manejo del gasto porque aun teniendo mejores negociaciones con proveedores (costo de venta) no logra tener indicadores superiores a la industria y su principal competidor.

6.2.4. Razón de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la proporción de los activos financiados por terceros. Se analizarán las siguientes razones: i) índice de endeudamiento y ii) el endeudamiento de apalancamiento.

Con relación al índice de endeudamiento comparando los años 2016 y 2017 tiene una tendencia decreciente pasando de un 46% frente a un 44% respectivamente, mientras que la industria en este mismo periodo de tiempo presenta un 62%. Ahora bien si se compara la empresa frente a RTA design y la industria se identifica un bajo índice de endeudamiento de Designio. Esta diferencia en el indicador evidencia una oportunidad para trabajar por medio de la financiación permitiendo mejorar la competitividad de la compañía.

Con relación al apalancamiento de Designio este indicador muestra una tendencia creciente pasando de un 98% al 92%, , al momento de compararlo frente RTA design esta empresa tiene una tendencia igual a la industria estando muy cerca al nivel de Designio, por lo tanto en este concepto la industria, Designio y RTA design tienen el mismo nivel de endeudamiento frente al patrimonio.

Estas razones de endeudamiento demuestran una ineficiencia operativa de la empresa debido a que podría estar apalancando en bancos su operación para lograr sus negociaciones sin comprometer el flujo de caja de la compañía.

6.3. Análisis recursos capacidades y competencias distintivas:

En este capítulo del trabajo se analizarán los diferentes recursos y capacidades que debe tener cualquier compañía que participe en la industria de manera efectiva. Posteriormente se identificarán estos recursos y capacidades en Designio y si estos mismos recursos y capacidades representan una fortaleza o una amenaza comparada con las principales compañía determinadas como competencia, después de una reunión con los fundadores de la compañía se determinaron las siguientes empresas como competencia: i) Rta Design SAS, ii) Lamicolor.

Para ilustrar todos los recursos y capacidades de la industria se adjunta la tabla 6.

Tabla 6. Análisis de recursos, capacidades y competencias distintivas.

CANVAS	Factores internos claves	Importancia (0-5)	Pond. Impor.	Designio			RTA Design SAS			Lamicolor		
				Grado Desarrollo	Fortaleza Rel.	Competitividad	Grado Desarrollo	Fort Relativa	Competitividad	Grado Desarrollo	Fort Rel.	Competitividad
Clientes o segmentos	Empresas grandes	4	0,07	3	0,75	0,05	3	0,75	0,05	4	1,33	0,09
	Empresas medianas	3	0,05	2	0,50	0,03	4	1,00	0,05	4	1,00	0,05
	Empresas pequeñas	3	0,05	2	0,50	0,03	3	0,75	0,04	4	1,33	0,07
	Personas Naturales	4	0,07	4	1,33	0,09	2	0,50	0,03	3	0,75	0,05
Relación cliente	Atención personalizada	4	0,07	4	1,33	0,09	3	0,75	0,05	2	0,50	0,03
	Productos a la medida	3	0,05	4	1,33	0,07	3	0,75	0,04	3	0,75	0,04
	Servicio Post venta	5	0,09	5	1,67	0,14	3	0,60	0,05	3	0,60	0,05
Canales	Estructura de canales	3	0,05	2	0,40	0,02	4	0,80	0,04	5	1,25	0,06
Propuesta Valor	Especialista en ergonomía	5	0,09	5	1,67	0,14	3	0,60	0,05	3	0,60	0,05
Actividades Clave	Negociación proveedores	4	0,07	4	1,00	0,07	4	1,00	0,07	4	1,00	0,07
	Negoicación materias primas	4	0,07	3	0,75	0,05	4	1,00	0,07	4	1,00	0,07
Recursos clave	Proveedores de calidad	5	0,09	4	1,00	0,09	4	1,00	0,09	3	0,75	0,06
Socios estrategicos	Alianzas internacionales	3	0,05	2	0,50	0,03	2	0,50	0,03	4	2,00	0,10
Costos	Negociación costos	4	0,07	3	1,50	0,10	1	0,33	0,02	2	0,67	0,05
Ingresos	Portafolio	4	0,07	3	0,60	0,04	3	0,60	0,04	5	1,67	0,11
Competitividad	Competitividad	58,00	1,00	1,04		1,04	0,73		0,73	0,97		0,97

En la tabla anterior se encuentran todos los recursos, capacidades y competencias esenciales para participar en el sector, con el ánimo de lograr visualizar cada uno de ellos con un nivel de importancia se le ha dado un calificador de 1 a 5 siendo 5, un factor clave en la industria. Se puede concluir que para ser competitivo en el sector del mueble en Colombia se deben tener los siguientes recursos, i) proveedores de producto terminado de excelente calidad ii) un excelente servicio post venta iii) un especialista en ergonomía iv) tener un portafolio completo v) atender personalmente a los clientes.

Se adjunta la síntesis del análisis de competitividad, como lo muestra la figura 10.

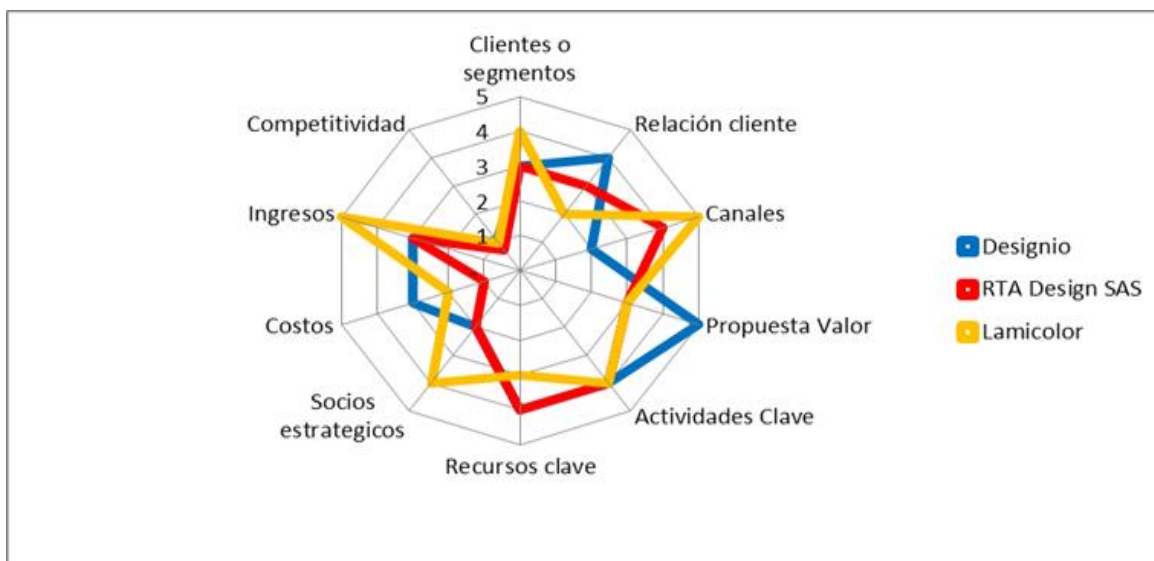


Figura 10. Síntesis del análisis de competitividad de Designio frente a sus dos principales competidores.

En la figura anterior se puede analizar las ventajas que posee cada empresa frente a las demás, para el caso de Designio (color azul) se diferencia en las siguientes variables: i) propuesta de valor, ii) relación de cliente iii) alta negociación en costos.

Con relación a las desventajas, la gráfica muestra que Designio frente a sus principales competidores tiene oportunidad de mejorar en estructurar los canales de comercialización y la consecución de socios estratégicos internacionales.

6.4. Perfil Competitivo

Al igual que en el análisis de recursos y capacidades se tienen en cuenta los recursos que debe tener una compañía que desee participar de manera efectiva en el sector de la industria del mueble. En la tabla 7 se muestra el perfil competitivo de Designio frente al sector.

Tabla 7. Perfil competitivo Diseño.

CANVAS	RECURSOS,CAPACIDADES O COMPETENCIAS CLAVES	Importancia (0-5)	Pond Impor.	Fortaleza Rel.	Pond Fort.
Clientes o segmentos	Empresas grandes	4,00	0,07	0,75	0,05
	Empresas medianas	3,00	0,05	0,50	0,03
	Empresas pequeñas	3,00	0,05	0,50	0,03
	Personas Naturales	4,00	0,07	1,33	0,09
Relación cliente	Atención personalizada	4,00	0,07	1,33	0,09
	Productos a la medida	3,00	0,05	1,33	0,07
	Servicio Post venta	5,00	0,09	1,67	0,14
Canales	Estructura de canales	3,00	0,05	0,40	0,02
Propuesta Valor	Especialista en ergonomía	5,00	0,09	1,67	0,14
Actividades Clave	Negociación proveedores	4,00	0,07	1,00	0,07
	Negoicación materias primas	4,00	0,07	0,75	0,05
Recursos clave	Proveedores de calidad	5,00	0,09	1,00	0,09
Socios estrategicos	Alianzas internacionales	3,00	0,05	0,50	0,03
Costos	Negociación costos	4,00	0,07	1,50	0,10
Ingresos	Portafolio	4,00	0,07	0,60	0,04
		58	1		1,04

Adicionalmente se visualizan cuatro cuadrantes en los cuales se ubican los diferentes recursos y capacidades claves dentro del sector, al mismo tiempo los recursos están ubicados según su fortaleza relativa frente al sector. Los cuatro cuadrantes son los siguientes: i) Fortalezas claves, son aquellas fortalezas que brindan herramientas sólidas para competir en el sector, en este cuadrante se ubican la capacidad de ofrecer asesorías enfocadas en ergonomía propuesta bien valoradas por los clientes, la capacidad de ofrecer un servicio post venta diferenciador al sector, al mismo tiempo la capacidad de atender directamente a los clientes ofrece una oportunidad de brindar soluciones con productos a la medida de cada segmento de los clientes ii) Debilidades claves las cuales restan competitividad a Diseño frente a sus competidores del sector, en este cuadrante se ubican la capacidad de tener alianzas con proveedores nacionales e internacionales, adicionalmente se encuentra la baja cobertura que tiene la empresa en el segmento de empresas pequeñas y medianas siendo un segmento con

mayor rentabilidad y mejores condiciones de pago, al mismo tiempo Estas capacidades permiten a las empresas de sector ofrecer productos de alta calidad, con costos de producción inferiores y permiten una atención al cliente permanente con la fuerza de ventas. En conclusión Designio posee debilidades claves frente al sector de muebles y al mismo tiempo fortalezas que le permiten ser un fuerte competidor en la industria a medida que busca mejorar sus debilidades.

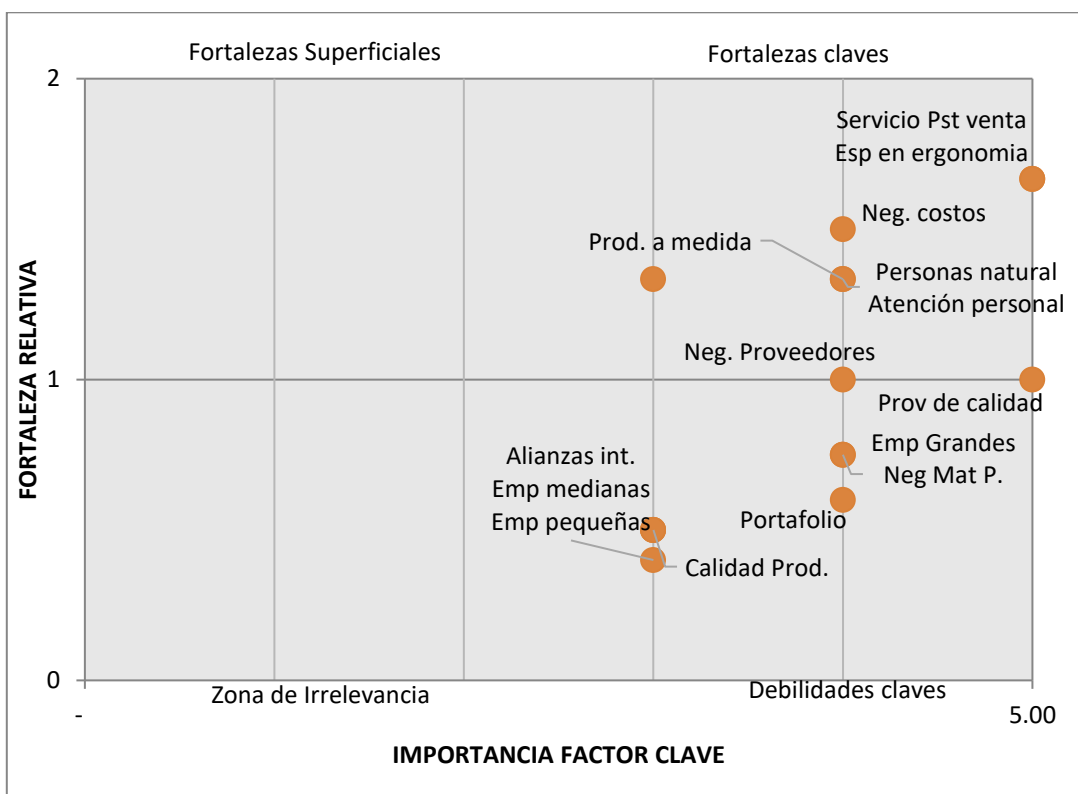


Figura 11. Perfil competitivo Designio.

6.5. Análisis situacional de Diseño

Al consolidar las diferentes variables del análisis externo de la organización y las diferentes variables del análisis interno se analizará la situación competitiva de diseño frente a sus competidores.

Para desarrollar este análisis se usará la matriz TOWS (Wehrich, 1993), la cual nos permite evidenciar del análisis externo las diferentes oportunidades y amenazas y al mismo unificar estas variables al análisis de competitividad de la organización donde se evidencian las fortalezas y debilidades de la industria, Diseño y su principal competidor. Se adjunta la matriz TOWS en la figura 12.

Tabla 8. Matriz TOWS Diseño.

MATRIZ TOWS DESIGNIO		Análisis Externo	
		Oportunidades claves	Debilidades claves
		Legislación Seguridad en el trabajo.	Evolución Industria
		Licitaciones estatales	Evolución del PIB
		Tendencia de trabajo en Casa	Reforma Tributaria
		Internet como fuente ingresos	Industria facil acceso
		Tendencia de oficinas en ambiente naturales	Bajo poder de negociación
		Pocos productos sustitutos	
Análisis de competitividad	Fortalezas claves		
	Margen Utilidad Bruta (Uti/Vtas)		
	Índice de Endeudamiento (Pasivo Total/ Act Total)	1) Aprovechar la oportunidad de los trabajos en casa potencializar esta unidad de negocio con una propuesta ergonomica. 2) Aprovechar la fortaleza en negociación en costos para diseñar oficinas con ambientes naturales.	1) Aprovechar la capacidad de endeudamiento para optimizar el recurso en un año de elecciones. 2) Aprovechar la experiencia en negociación para dinamizar la industria.
	Servicio Post venta		
	Especialista en ergonomía		
	Negociación costos		
	Productos a la medida		
	Atención personalizada		
	Debilidades claves		
	Margen Utilidad Operativa (Uti/Vtas)		
	Margen Utilidad Neta (Uti N/Vtas)		
	ROA (Utilidad neta + int/ act Totales)		
	Razon Corriente (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	1) Enfocar la compañía en corregir sus margenes operativos y la utilidad neta con el ánimo de poder invertir en internet, oficinas naturales y las licitaciones.	1) Enfocar a la compañía en conseguir proveedores de calidad que le permite tener mayor poder de negociación. 2) Enfocarse en atender el sector institucional con el animo de blindar nuevos participantes en la industria del mueble.
	Días de cartera (CxC / ventas/365)		
	Endeudamiento de Apalancamiento (Total Pasivo/ Total Pat)		
	Proveedores de calidad		
Segmento industrial todos los tamaños.			
Negociación materias primas			
Portafolio			
Estructura de canales			

6.6. Formulación de estrategia genérica

Se plantea junto a los fundadores plantear una estrategia de diferenciación enfocada debido a que es una estrategia acorde a la propuesta de valor de Designio. Por lo tanto, Designio debe mantener sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de su nicho de mercado.

7. Objetivos estratégicos

Con los fundadores de la compañía se redefinen los objetivos estratégicos después de una nueva sesión de trabajo, en esta sesión se tuvo en cuenta que tan efectivos los objetivos anteriormente definidos eran frente a la misión y visión de la empresa. Por lo tanto, los objetivos estratégicos 2022 son:

1. Incrementar las ventas Designio en un 15% anualmente del 2019 al 2022.
2. Anualmente incrementar el portafolio de clientes anualmente a dos empresas que se encuentren en el listado de las más grandes del occidente colombiano.
3. Disminuir el gasto de ventas en un 5% anualmente frente al año anterior hasta llegar 25% el gasto operacional de ventas de Designio en el 2022.
4. Proponer en los diseños para tres clientes actuales dentro de sus espacios de trabajo ambientes naturales para el año 2022.
5. Implementar para el año 2022 una estrategia de marketing digital, logrando activar para Designio 1 activo digital anualmente empezando en el 2019.

8. Plan táctico Designio

Al diseñar el plan táctico de la compañía, se validaron los objetivos estratégicos y su relación directa con la misión y visión de Designio.

Adicionalmente se analizó la relación directa que existe entre los objetivos y las diferentes variables y su capacidad de generar una ventaja competitiva para la organización. Para este plan las variables fueron área de aprendizaje, procesos internos, impacto a los clientes e impacto financiero.

Posteriormente a cada objetivo estratégico se le asignó un indicador y una meta con el cual se hará seguimiento y se medirá durante el periodo de tiempo determinado. Se adjunta el plan táctico de Designio.

Tabla 9. Plan táctico designio.

Plan Tactico				
Perspectiva	Objetivo Estrategico		Meta	
	Definición	Indicador	2018	2022
Finanzas	Incrementar Ventas en un 15% anualmente.	Venta acumulada año.	115.000.000	201.135.719
	Bajar anualmente el gasto operacional hasta el 25%	Gasto operacional año	45%	25%
Clientes	Tener 2 clientes pareto del occidente colombiano	# clientes nuevos pareto	1	11
Aprendizaje	Proponer para 4 clientes actuales ambientes naturales en sus espacios de trabajo.	# de propuestas	0	4
	Desarrollar el marketing digital corporativo	# Activos digitales	0	4
Procesos Internos				

Para terminar, se asignó un peso relativo a cada objetivo estratégico el cual determina la importancia de cada uno y un indicador anual con el ánimo que los directivos visualizaran los objetivos primarios y secundarios de la organización. Estos indicadores son importantes

debido a que logran ser una herramienta de seguimiento a los resultados obtenidos durante el periodo estipulado.

Tabla 10. Borrador de *balanced scorecard* de Diseño.

Balanced Scorecard							
Objetivo Estratégico y objetivo		Peso	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Finanzas	Incrementar Ventas en un 15% anualmente.	30%	115.000.000	132.250.000	152.087.500	174.900.625	201.135.719
Finanzas	Bajar anualmente el gasto operacional de ventas en un 5% frente al año anterior.	25%	40%	5%	5%	5%	5%
Clientes	2 Clientes nuevos pareto anuales.	25%	1	3	5	7	9
Aprendizaje	Proponer para 4 clientes actuales ambientes naturales en sus espacios de trabajo.	10%	0	1	1	1	1
Aprendizaje	Desarrollar el marketing digital corporativo	10%	0	1	1	1	1

Adicionalmente se adjuntan los indicadores de gestión que tendrá Diseño dentro de su planeación estratégica para el año 2022.

Tabla 11. Ejemplo de seguimiento por medio de *balanced scorecard*.

Incrementar Ventas en un 15% anualmente.											
KPI 2019			KPI 2020			KPI 2021			KPI 2022		
Ppto ventas	Venta Real	% Cump.	Ppto ventas	Venta Real	% Cump.	Ppto ventas	Venta Real	% Cump.	Ppto ventas	Venta Real	% Cump.
132.250.000	89.000.000	67%	152.087.500	89.000.000	59%	174.900.625	89.000.000	51%	201.135.719	89.000.000	44%
Disminuir anualmente el gasto operacional de ventas en un 5% frente al año anterior.											
KPI 2019			KPI 2020			KPI 2021			KPI 2022		
Dis GOV Obj.	Dis GOV Real	% Cump.	Dis GOV Obj.	Dis GOV Real	% Cump.	Dis GOV Obj.	Dis GOV Real	% Cump.	Dis GOV Obj.	Dis GOV Real	% Cump.
5%	2%	40%	10%	6%	60%	15%	2%	13%	20%	6%	30%
Anualmente incrementar en dos clientes la base de clientes pareto de Designio											
KPI 2019			KPI 2020			KPI 2021			KPI 2022		
Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.
3	2	67%	5	2	40%	7	4	57%	9	5	56%
Proponer 4 diseños de oficinas con ambientes naturales dentro de sus espacios de trabajo.											
KPI 2019			KPI 2020			KPI 2021			KPI 2022		
Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.
1	1	100%	2	1	50%	3	1	33%	4	1	25%
Implementar al año 2022 una estrategia de marketing digital											
KPI 2019			KPI 2020			KPI 2021			KPI 2022		
Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.	Cientes Obj.	Cientes Acum	% Cump.
1	1	100%	2	1	50%	3	1	33%	4	1	25%

Para terminar el plan táctico de Designio se debe aclarar que los valores real ejecutados para los años 2019 al 2022 son simulados con el ánimo de poder visualizar el porcentaje (%) de cumplimiento y el color que representa el cumplimiento en todos los indicadores.

Es importante mencionar que Designio espera cerrar el año 2018 con ventas de 115 millones de pesos, dato base para realizar su presupuesto de ventas para los cuatro (4) años siguientes.

9. Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar el proceso del plan estratégico de Designio, todo el proceso ha permitido permite todo el entorno de Designio. Por lo tanto, las conclusiones son las siguientes:

1. Designio debe hacer empezar hacer seguimiento mensual de resultados en el comercial y finanzas, estipulando unos indicadores de gestión claros, se recomienda los indicadores de gestión diseñados por el equipo de trabajo. Se recomienda formar comités financieros y comerciales los cuales permitan hacer seguimiento a los indicadores formulados por los fundadores y tomar decisiones con la información actualizada de las áreas.
2. Designio debe incrementar su equipo comercial, el cual permita cumplir los presupuestos de ventas formulados en los objetivos estratégicos de la compañía y hacer seguimiento en el comité comercial con sus respectivos indicadores de gestión del área. Adicionalmente se recomienda comprar bases de datos de empresas de la región con el ánimo de prospectar los clientes a corto y mediano plazo.
3. Es muy importante para Designio invertir en la educación continua de una persona de su equipo la cual pueda desarrollar la habilidad de incluir ambientes naturales dentro de los espacios de trabajo, haciendo de estos espacios de trabajo un centro de experiencia ecológica en el ambiente laboral, la recomendación es que esta inversión se haga en su fundador especialista en ergonomía.
4. Designio debe prestar atención a sus activos digitales debido a que actualmente no tiene ninguno. Es importante actualizar su página web y empezar a manejar redes

sociales como herramienta de comunicación con clientes finales, para esto se recomienda crear un comité de mercadeo el cual tenga la responsabilidad de hacer seguimiento a los indicadores de este objetivo estratégico y hacer seguimiento a los compromisos pactados en el mismo comité.

Referencias

- ANDI. (15 de Octubre de 2018). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)*. Obtenido de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI): <http://www.andi.com.co/Home/>
- Colombia Compra Eficiente. (20 de Septiembre de 2018). *Tienda Virtual del Estado Colombiano*. Obtenido de Colombia Compra Eficiente: <https://www.colombiacompra.gov.co/>
- DANE. (20 de Agosto de 2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. Obtenido de Información estratégica: <http://www.dane.gov.co/index.php/en/>
- Designio. (2018). Archivos particulares.
- Dess, G. G., Lumpkin, G., & Eisner, A. B. (2011). *Administracion Estrategica Textos Y Casos 5° Edicion*. México, DF: McGraw Hill.
- Fedesarrollo. (15 de Octubre de 2018). *Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)* . Obtenido de Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo) : <https://www.fedesarrollo.org.co/>
- Medspine. (20 de julio de 2018). *Medspine*. Obtenido de Centro de investigación y tratamiento del dolor de espalda: <https://www.medspine.es/>
- Negocia . (5 de Septiembre de 2018). *Negocia Área*. Obtenido de Negocia Área: <https://www.negociaarea.com/>
- porter, michael;. (s.f.). *cinco fuerzas de porter*.
- Strategyzer. (Agosto de 2018). *Canvas Business Model*. Obtenido de Strategyzer: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Supersociedades. (1 de Noviembre de 2018). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de Superintendencia de Sociedades:

<https://www.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>

Thompson, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México, DF: McGraw-Hill.

Weihrich, H. (1993). Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS Matrix. *European Business Review*.

Wikipedia. (15 de Noviembre de 2018). *Wikipedia*. Obtenido de La enciclopedia libre:

https://es.wikipedia.org/wiki/Bal%C3%B3n_suizo