

**CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS ALMACÉN
AURELIO RESTREPO J**

**DANIELA RESTREPO PAVA
ISABELA VELEZ URIBE**

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN –CESA-
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2014**

**CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS ALMACÉN
AURELIO RESTREPO J**

**DANIELA RESTREPO PAVA
ISABELA VELEZ URIBE**

**DIRECTOR:
JORGE EDUARDO MEJÍA**

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN –CESA-
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2014**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	5
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICAS	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. OBJETIVOS GENERALES.....	7
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3. ACTIVIDADES.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. DIFERENCIA ENTRE UNA EMPRESA Y UN NEGOCIO	8
2.2. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.3. MODELOS DE NEGOCIO.....	10
2.4. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA	10
2.4.1. Proceso Secuencial Para Definir Una Estrategia.....	11
2.4.2. Análisis Estratégico.....	12
2.4.3. Cadena de valor.....	17
2.5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
2.5.1. Concepto:	20
2.5.2. Elementos de la estrategia:	20
2.5.3. Propósito estratégico	22
2.6. CONTROL ESTRATÉGICO.....	25
2.6.1. Balance Scorecard	25
3. CASO DE ESTUDIO: ALMACÉN AURELIO RESTREPO J	27
3.1. ACERCA DE LA EMPRESA	27
3.1.1. Clasificación y Modelo del Negocio	27
3.1.2. Historia/Antecedentes	28
3.1.3. Ubicación Geográfica.....	30
3.1.4. Portafolio de Productos y Servicios	30
3.1.5. Situación Actual	38
3.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	38
3.2.1. Tamaño de la empresa y organigrama.....	38
3.2.2. Diferenciación Horizontal.....	39
3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	39
3.3.1. Análisis Del Sector Internacional.....	39
3.3.2. Análisis Del Sector Al Por Menor De Muebles De Hogar Y Decoración En Colombia	41
3.3.2.1. Entorno sectorial: PESTEL.....	49
3.3.2.2. Análisis DOFA del sector	50
3.3.3. Entorno Competitivo-Modelo de Porter:.....	51

3.3.4.	Matriz de competencia	55
3.3.5.	Ventajas Competitivas	59
4.	PROPUESTA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	62
4.1.	METAS ESTRATÉGICAS/OBJETIVOS.....	62
4.2.	¿QUIÉNES SOMOS?.....	62
4.3.	MISIÓN.....	62
4.4.	VISIÓN.....	62
4.5.	DOFA.....	63
4.6.	CADENA DE VALOR.....	64
4.7.	PROPUESTA: TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	66
4.7.1.	Identificación y Diagnóstico del Problema	67
4.7.2.	Generación De Soluciones Alternativas.....	68
4.7.3.	Evaluación De Alternativas.....	73
4.7.4.	Selección de Alternativas	73
4.7.5.	Implementación De La Decisión.....	74
4.7.6.	Evaluación De La Decisión.....	74
4.7.7.	Barreras Para La Toma Efectiva De Decisiones	75
5.	CONCLUSIONES.....	76
6.	BIBLIOGRAFÍA	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso secuencial para definir una estrategia (Hambrick & Fredrickson, 2005).....	11
Ilustración 2 5 Fuerzas De Porter (Barrios, 2014).....	13
Ilustración 3 Cadena genérica de valor (Barrios, 2014).....	18
Ilustración 4 Cinco elementos de la estrategia (Hambrick & Fedrickson, 2005).....	21
Ilustración 5 Perspectivas BSC (Bussiness Intelligence)	25
Ilustración 6 Línea del Tiempo AAR (Restrepo Giraldo & Restrepo Giraldo, 2014).....	30
Ilustración 7 Ubicación Almacén Aurelio Restrepo J (Google Maps, 2014).....	30
Ilustración 8 Portafolio de Productos y Servicios (Elaboración Propia)	37
Ilustración 9 Organigrama Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia).....	39
Ilustración 10 Factores De Riesgo (Bateman & Snell, 2009).....	66
Ilustración 11 Propuesta Nuevo Logo AAR (Del Corral, 2014)	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cadena de valor: actividades primarias (Barrios, 2014)	18
Tabla 2 Cadena de valor: actividades de soporte (Barrios, 2014).....	19
Tabla 3 Matriz De Perfil Competitivo (Elaboración Propia)	56
Tabla 4 Resultados De Matriz De Perfil Competitivo (Elaboración Propia)	58
Tabla 5 Matriz DOFA AAR (Elaboración Propia).....	64
Tabla 6 Cadena De Valor AAR (Elaboración Propia)	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Proyección del sector mobiliario por regiones (Tracogna A, 2014).....	40
Gráfica 2 Valoración Anual del PIB-Colombia (PORTAFOLIO, 2014).....	42
Gráfica 3 Variación anual de las ventas reales Junio 2014 (DANE, 2014).....	43
Gráfica 4 Variación y Contribución anual de las ventas reales del comercio minorista, según actividad comercial (DANE, 2014).....	44
Gráfica 5 Variación y contribución anual del personal ocupado, según actividad económica (DANE, 2014)	45
Gráfica 6 Importaciones De Muebles Por Segmento (Centro Virtual de Negocios, 2014)..	46
Gráfica 7 Importaciones De Muebles Por País De Origen (Centro Virtual de Negocios, 2014).....	47

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de nuestro proyecto de grado es realizar un análisis estratégico y de mercadeo de la empresa Aurelio Restrepo J, la cual se dedica a la comercialización de muebles para el hogar y la oficina. Si bien es una empresa familiar, ésta se ha caracterizado por ser líder en su categoría en todo el eje cafetero, especialmente en la ciudad de Manizales, con una tradición de más de 50 años y un reconocimiento por ofrecer productos de excelente calidad.

Hoy en día la empresa se encuentra en el epicentro de una ciudad y región cambiante, donde el emprendimiento y el crecimiento empresarial es un objetivo del gobierno local y de los ciudadanos. Esto con el fin de generar valor e impulsar la economía y por lo tanto el desarrollo de Manizales. Debido a estos cambios en la dinámica del comercio en la ciudad, la competencia ha incrementado y le ha quitado mercado a Almacén Aurelio Restrepo. Por esta razón es importante analizar el entorno y todos los factores que influyen directamente e indirectamente a la empresa, al igual que aquellos aspectos internos que sean meritorios revisar, para así adaptar el direccionamiento estratégico a largo plazo y posiblemente evaluar la implementación de nuevas estrategias y cambios que permitan que el negocio siga creciendo y generando valor.

Actualmente el Almacén Aurelio Restrepo, se encuentra en medio de un sector dinámico y creciente en la ciudad de Manizales. Si bien el Almacén Aurelio Restrepo (la cual se dedica a la comercialización de muebles para el hogar y la oficina) es reconocido como una de las marcas líderes en el sector, la competencia ha aumentado y su participación en el mercado se ha reducido. Esto debido a que la empresa se creó hace más de 45 años y por lo tanto requiere de un cambio y una modernización en políticas empresariales y prácticas administrativas que hagan posible recuperar el terreno perdido y ser exitosa en el largo plazo. Hoy en día los negocios han cambiado y la manera de competir se ha vuelto determinante, factores como la tecnología y la globalización exigen de una nueva manera de gerenciar. Por lo tanto, se necesita analizar los cambios necesarios para no quedar “obsoletos” ante la dinámica de los negocios en un sector competido como lo es el sector mobiliario en la ciudad de Manizales.

¿Es posible posicionar nuevamente al Almacén Aurelio Restrepo, por medio de nuevas alternativas que muestren los escenarios futuros para el mismo, determinando los productos y mercados que deberá abordar?

El Almacén Aurelio Restrepo es un negocio que nació de la idea de un emprendedor y que durante el medio siglo que ha perdurado, la práctica y la experiencia han sido los factores que mayormente han determinado la manera de gerenciar el negocio, es decir ha sido más empírico que teórico. Sin embargo para cualquier negocio la formalización de los procesos, el direccionamiento estratégico y los proyectos son fundamentales para el éxito. Es por esto que se debe realizar una exploración de lo que ha sido el negocio durante estos

años para así determinar sus antecedentes, sus principales factores de éxito, estilo gerencial, entre otros; y así proponer nuevas alternativas que hagan viable el negocio en un entorno competido y le permitan seguir en el largo plazo con el posicionamiento actual en la ciudad de Manizales.

Es por esto que al lograr encontrar características diferenciadoras que lleven o direccionen a encontrar y resaltar las ventajas competitivas y posibles planes innovadores para implementar en el negocio, harán que le permita seguir siendo líder del sector.

1.1. OBJETIVOS GENERALES

Hacer un plan estratégico para la empresa Almacén Aurelio Restrepo J, que le facilite una mejora en su competitividad.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender el entorno en el que se desenvuelve el Almacén Aurelio Restrepo
- Analizar la situación actual del Almacén Aurelio Restrepo
- Proponer alternativas y estrategias a largo plazo para el Almacén Aurelio Restrepo

1.3. ACTIVIDADES

- Entender la dinámica de los negocios en la ciudad de Manizales
- Investigar sobre el sector mobiliario a nivel local, nacional e internacional.
- Indagar las tendencias del sector mobiliario a nivel local, nacional e internacional.
- Realizar un análisis de la competencia del Almacén Aurelio Restrepo
- Analizar los antecedentes de la empresa Almacén Aurelio Restrepo
- Realizar un análisis estratégico y de mercadeo del Almacén Aurelio Restrepo
- Proponer alternativas de sostenibilidad y rentabilidad
- Presentar estrategias de viabilidad desde: la estructura, el mercadeo, las tendencias, entre otros, que se puedan implementar para buscar el éxito y la sostenibilidad en el largo plazo del Almacén Aurelio Restrepo

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DIFERENCIA ENTRE UNA EMPRESA Y UN NEGOCIO

Según la RAE un negocio es “Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.” mientras que una empresa es una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. De tal manera que si se revisa detalladamente la diferencia entre estos dos conceptos, es claro que un negocio sería cualquier método que se utilice para obtener dinero, puede ser por medio de una entidad, una herramienta de asesoría , actividad comercial o social. Sin embargo, este carece de ciertas características que lo alejan del concepto de empresa. Es decir, una empresa es una organización dedicada a actividades de fines económicos o comerciales que permiten satisfacer necesidades de bienes o servicio de los demandantes. A pesar de esto, esta institución debe asegurar la continuidad de una idea materializada que garantiza mantener la estructura productiva comercial, así como sus inversiones, la demanda de sus clientes y demás factores, por medio de una planeación estratégica. Ésta requiere de una razón de ser, unas metas estratégicas, políticas y un modo de lograrlo. Se necesita de una visión previa, con una formulación y desarrollo estratégico la cual nace de una buena planificación previa.

En base a lo anterior la gran diferencia radica en la manera como se ejecuta y desarrolla esa fuente de ganancia. El negocio no tiene una estructura, ni planeación específica, mientras que la empresa comprende múltiples características que le permiten perdurar y garantizar la sostenibilidad en el largo plazo, dado principalmente por una planeación estratégica que plantea la razón de ser de la actividad y la manera de ejecutarla para que tras esa estructura se garantice tanto el funcionamiento como la utilidad de la misma.

2.2. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El concepto y la clasificación de una empresa puede determinarse por distintas variables, como lo son: su sector económico, su tamaño, el origen del capital, la explotación y conformación de su capital, el pago de impuestos, o por la función social.

Cuando se determina por su sector de actividad económica se debe pensar en si hace parte de las empresas que son: 1) *Sector primario o extractivo*: dedicadas a explotar recursos naturales, donde podría entrar la explotación Agropecuaria (explotación del campo y sus recursos) 2) *Sector secundario o industrial*: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. 3) Empresas del sector terciario o de servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. Donde podría entrar el sector comercial (desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica) (Thompson, 2006)

Cuando se determina por su tamaño, se debe entrar a tener en cuenta las leyes y regulaciones, las características que determinan su tamaño y modelo de negocio se determinan según su país. En Colombia el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), es el ente encargado de plantear esos “requisitos”. El artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, reglamenta los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño por medio del artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004. Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.

- Microempresa: aquella planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña empresa: planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5,000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; Activos totales por valor entre cinco mil uno (5,001) a treinta mil (30,000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (MinCIT, 2011)

Cuando se determina por el origen de capital se debe tener en cuenta si el capital proviene del estado o gobierno, es decir si es público o si el capital proviene de particulares, por lo tanto privado. Por ultimo existe la posibilidad de que se mezclen ambos y por lo tanto el origen de capital es mixto, debido a que su capital proviene una parte del estado y otra de particulares.

Cuando se determina por la explotación y conformación de su capital, se debe tener en cuenta si es: Multinacional (su capital es extranjero, realizan su actividad económica en diferentes países del mundo), Grupos económicos (explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños), Nacionales (realizan su actividad dentro de un mismo país, donde su principal centro de actividad es en una ciudad y tienen sucursales en otras ciudades), Locales (sus actividades se realizan dentro de la misma localidad.)

Cuando se determina por el pago de impuestos, este depende si es *persona natural* (el empresario como persona natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles. Debe estar inscrito en la cámara de comercio con la matricula de establecimiento comercial. Están obligados a pagar impuestos su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio. Sucesiones Ilíquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación. *Régimen Simplificado*(Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que exige la DIAN.) *Régimen Común*: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad. *Gran Contribuyente*: Agrupa el mayor número de

empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

Por último, cuando se determina por la función social, es decir si la empresa se constituyó: *Con ánimo de lucro* (Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.) *Trabajo Asociado* (Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.) *Sin Ánimo de Lucro* (Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad) *Economía Solidaria* (En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.)

2.3. MODELOS DE NEGOCIO

Determinar el modelo de negocio se convierte en una herramienta de análisis que permite definir cual es el ADN del negocio como tal. Es decir es una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad lo que se le va a ofrecer al mercado, como se va a hacer, a quien se lo va a vender, como se lo va a vender y como se generarán los ingresos. Es cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor. Son los cimientos y concreta la forma que tiene una empresa de ganar dinero. (Escudero, 2011)

De acuerdo a Magretta un buen modelo de negocio empieza con una motivación hacia el consumidor, es una historia que muestra un valor agregado enfocado a solucionar una necesidad existente que termina siendo un sistema de ganancias. Un modelo de negocio está enfocado a responder preguntas a lo largo de esa “historia” tales como: ¿quien es el consumidor? ¿qué valora el consumidor? ¿cómo genero valor en el negocio? Entre otras. Con respecto a esas preguntas, se puede determinar que un modelo de negocio está enfocado en brindar valor agregado al consumidor obteniendo ganancias. Es decir, es más que crear una buena historia; planea y presenta una mejor forma de llevar a cabo lo que ya existe, busca dar un valor agregado o generar los cambios necesarios para satisfacer al consumidor.

Es importante no solo presentar ideas sino medirlas, por lo tanto el modelo de negocio se refleja en resultados de ganancias que permiten determinar si el negocio está o no funcionando. Si los resultados obtenidos no son los esperados es necesario revisar cuantas veces sea necesario el modelo y hacer los ajustes para cambiar los mismos (Magretta, 2002) (Collis & Rukstad, 2008).

2.4. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Hoy en día existen herramientas para el análisis estratégico de los negocios como lo son: el análisis de las 5 Fuerzas, competencias del core del negocio, análisis de la competencia, cadena de valor, entre otros. Sin embargo, siempre hay una confusión con el resultado que debería dar al usar estas herramientas o lo que realmente constituye una estrategia. Hay una confusión entre las herramientas que existen para llegar a la estrategia y la estrategia como tal, no solo por las distintas herramientas teóricas que existen, sino también por que el termino estrategia se ha vuelto un termino cotidiano utilizado para todas

las ocasiones, lo que ha hecho que gerentes terminen con colecciones de estrategias sobre un negocio que al final terminan confundiendo a sus organizaciones y pierden credibilidad. (Hambrick & Fredrickson, 2005)

El término de estrategia nace de los estrategos griegos, en donde el reto del general es orquestrar y comprender todo lo de su alrededor y pensar en como unir todo en un solo concepto. Sin una estrategia clara, el tiempo y los recursos son mal gastados en actividades dispersas. (Hambrick & Fredrickson, 2005)

De tal forma que los autores Hambrick & Fredrickson proponen un proceso secuencial donde queda claro los factores que se deben estudiar y analizar antes de llegar a una estrategia, la ubicación donde la estrategia se debe concretar y los elementos que apoyarán la ejecución de la estrategia. (Ver Ilustración 1)

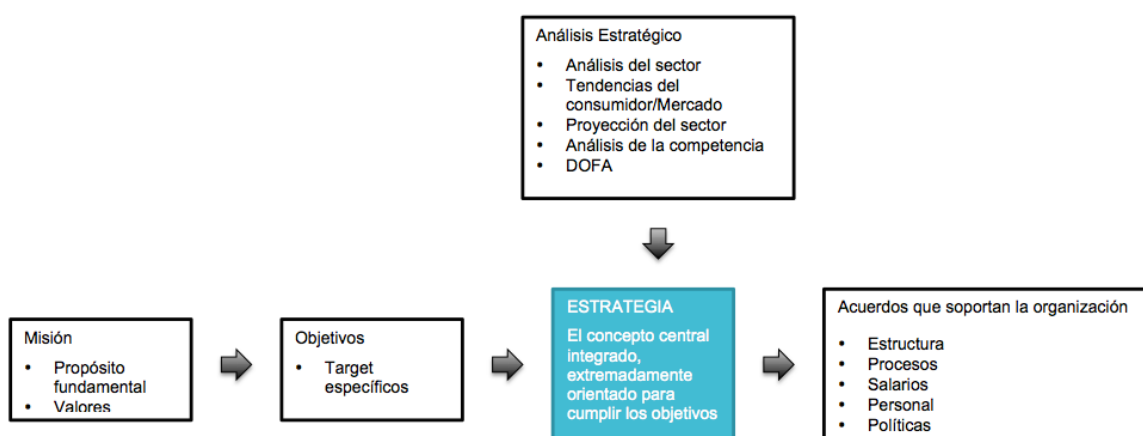


Ilustración 1 Proceso secuencial para definir una estrategia (Hambrick & Fredrickson, 2005)

2.4.1. Proceso Secuencial Para Definir Una Estrategia

Misión, Visión, Valores y Objetivos/Metas estratégicas

Según Collins & Rukstad la misión y los valores describen la motivación y gobiernan a los empleados sobre cómo llegar a ser el líder del mercado; también define el porqué existe la compañía, mientras que la visión es lo que se quiere llegar a ser.

Dentro de la filosofía empresarial se encuentra la misión (en qué negocio estamos), valores y propósitos (en qué creemos), visión (cual es nuestro sueño para el futuro), objetivos generales (qué deseamos lograr). Para poder definir la misión y la visión se deben tener en cuenta los siguientes elementos: las necesidades y preferencias del consumidor, el segmento de mercado, los productos servicios y tecnologías y la cobertura geográfica (Barrios, 2014).

El primer paso de la planeación estratégica es establecer la misión, visión y las metas de la organización. La **misión** es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización, como opera actualmente. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores. Por otro lado la **visión estratégica** apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección a largo plazo de la compañía y su intención

estratégica. Las visiones más eficientes inspiran a los miembros de una organización, ofrecen un objetivo valiosos y alcanzable para la organización completa. Por ultimo las **metas estratégicas** nacen de la misión y la visión de las organizaciones. (Bateman & Snell, 2009)

2.4.2. Análisis Estratégico

PESTAL

Para poder empezar a hacer una análisis estratégico de una empresa se debe comenzar por el análisis del entorno. Una de las técnicas que permite hacer es el modelo PESTAL, donde se analizan 6 variables: político/institucional, económico, social y demográfico, tecnológico, ambiental y legal/regulatorio. Bajo estas 6 variables, se logra tener una visión de cómo se encuentra el entorno y cada uno de sus escenarios. A continuación se describirán cada uno de estos escenarios (Barrios, 2014).

En primer lugar, la variable político/institucional determina la estabilidad política del país, el tipo de gobierno actual, las leyes que puedan afectar al sector, las distintas regulaciones y la legislación social y de empleo. Por su parte la variable económica, determina en qué momento del ciclo económico se encuentra el sector, analiza variables de política económica como: tasa de cambio, tasa de interés, impuestos y medidas laborales. En tercer lugar el escenario social y demográfico examina el crecimiento de la población, la salud, la educación, la movilidad, los patrones de empleo, actitudes de trabajo, estilo de vida y cambios socio culturales. Por otro lado la variable tecnológica estudia el impacto de las tecnologías emergentes, el internet y los cambios en la comunicación, así como la investigación y el desarrollo y los cambios que pueda haber en la tecnología. En quinto lugar el escenario ambiental mide el impacto ambiental sobre el negocio. Por último la variable legal/regulatorio considera las leyes y las regulaciones que afecten directamente al sector (Barrios, 2014).

Análisis del sector, DOFA del sector

El DOFA es una herramienta analítica que permite analizar la información tanto del sector como del negocio. Es útil para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para analizar la situación interna, se consideran las debilidades y fortalezas, por su parte para estudiar la situación externa, se tienen en cuenta las oportunidades y amenazas. El DOFA es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra una organización y a partir de esto planificar una estrategia a futuro (Barrios, 2014). Durante el análisis DOFA se debe poder contestar las siguientes preguntas: ¿cómo se puede destacar cada fortaleza? ¿cómo se puede sacar provecho de cada oportunidad? ¿cómo se puede defender cada debilidad? ¿cómo se puede detener cada amenaza?

Las oportunidades son los acontecimientos y tendencias exógenos a la empresa, que ésta podría capitalizar a su favor . Por su parte las amenazas son los acontecimientos y tendencias ajenos a la empresa, que ésta debe prever como enfrentar (Barrios, 2014).

5 Fuerzas de Porter



Ilustración 2 5 Fuerzas De Porter (Barrios, 2014)

El punto principal de la competencia no es vencer a sus rivales, tampoco se trata de ganar ventas, el punto es ganar utilidades. Competir por las utilidades es más complejo, incluye múltiples jugadores no solo los rivales, a parte de estos se encuentran los consumidores, quienes siempre van a estar felices de pagar menos y obtener más. Por otro lado están los proveedores, quienes siempre estarán felices de que les paguen más y entregar menos, de la misma manera estos compiten con los fabricantes quienes hacen productos que puedan ser sustituidos por los de los proveedores. Y los rivales potenciales, así como los existentes, ya que la entrada de nuevos competidores determina los límites en cuanto se le puede ofrecer y capturar de los consumidores (Magretta, 2002).

Las 5 fuerzas determinan la estructura de la industria, al mirar su estructura se obtiene suficiente información sobre la misma. Es así como las 5 fuerzas de Porter determinan de inmediato como la industria funciona, como crea y comparte valor y explica la rentabilidad de la industria (Magretta, 2002).

Estructura de la industria: una herramienta poderosa

Para cualquier organización, al momento de formular una estrategia el marco de las 5 fuerzas de Porter es un buen comienzo. Se debe recordar que la estrategia explica como una organización enfrenta la competencia y como logra desempeñarse de una manera superior a los demás. El análisis de las 5 fuerzas, responde a la pregunta: ¿Qué está pasando con la industria? ¿De todo lo que pasa alrededor qué le importa a la competencia? ¿Qué requiere de atención especial? (Magretta, 2002)

Cada una de las 5 fuerzas tiene una relación clara, directa y predecible hacia la rentabilidad de la industria, la regla general es: entre más poderosa sea la fuerza, mayor

presión hará sobre los precios, costos o los dos y por lo tanto menos atractiva se vuelve la industria para sus interesados (Magretta, 2002).

- **Competidores del sector:** analiza a los rivales, es decir la intensidad de la competencia, dentro de esta fuerza se pueden considerar factores como: la diferenciación mediante atributos de desempeño, garantías más prolongadas e imagen. La intensidad de estos factores se mide por: número y simetría en el poder de competidores, crecimiento del sector (madurez, estancamiento), costos fijos elevados y especificidad de los activos, ausencia de diferenciación de productos o servicios, compromiso con intereses estratégicos, fuertes barreras de salida (contratos a largo plazo, activos), crecimiento simultáneo de capacidad instalada, diversidad de los competidores, entre otros (Barrios, 2014).

Cuando la competencia es alta, la rentabilidad es baja. Los interesados competirán no por el valor que crean, sino buscando a los consumidores por sus bajos precios o disipándolo en una mayor costo de competir. La competencia se puede dar de distintas maneras: 1) Competencia de precios, 2) Publicidad y Mercadeo, 3) Introducción de nuevos productos/innovaciones y 4) Incrementando el servicio al cliente (Magretta, 2002).

¿Cómo se evalúa la intensidad de la competencia? Tiende a ser alta si:

- La industria está compuesta de muchos competidores o si los competidores compiten bajo el mismo tamaño y poder. Normalmente un líder de la industria tiene la habilidad de implementar prácticas que ayuden a la industria en general.
- Crecimiento lento provoca batallas de participación de mercado.
- Altas barreras de salida, evitan que las compañías salgan de la industria.
- Los competidores son irracionales frente al negocio y el tema financiero no es la meta principal.

Competencia por precios: Porter advierte que es la competencia que más daño puede hacerle a la industria, en cuanto más se compita por precios, más se debe estar dispuesto a competir por ser el mejor. Esto se presenta cuando (Magretta, 2002):

- Es difícil diferenciar las ofertas entre los diferentes competidores y los compradores son sensibles al precio.
 - Competidores tienen altos costos fijos y bajos costos marginales, creando una presión a la baja de precios, ya que nuevos consumidores contribuirán a cubrir esa pérdida.
 - Se debe incrementar la capacidad a un nivel que no va con la oferta del mercado, llevando a que la oferta del mercado sea la explicación a esa capacidad invertida.
 - El producto pierde valor o se vuelve obsoleto fácilmente.
- **Poder de negociación sobre costos de los proveedores:** se refiere a qué tanto poder disponen los proveedores sobre su cliente. Es la capacidad que tienen de negociar y se considera generalmente alta por: el grado de concentración con relación a los compradores, las especificidad de los insumos que proveen, el

impacto de esos insumos en la industria, la sustituibilidad de los bienes en la producción de compradores, la participación de mercado del comprador en las ventas de la industria, la diferenciación del producto que proveen, posibilidades de integración hacia delante de los proveedores (encadenamiento vertical), importancia del producto ofrecido en la estructura de costos de las empresas compradoras, cuando los productos que se requieren son homogéneos, cuando hay facilidad de cambiar o sustituir de cliente y cuando hay sensibilidad de precios (Barrios, 2014).

Si se tiene unos proveedores poderosos, ellos van a usar su poder de negociación para vender a mayores precios o insistir en temas favorables para ellos, en cualquiera de los casos, la rentabilidad de la industria va a ser baja, ya que los proveedores capturarán mayor valor para ellos. Cuando se analiza el poder de los proveedores, se debe asegurar de incluir toda la materia prima.

¿Como se evalúa el poder de los proveedores y los compradores? Las mismas preguntas aplican para los dos, la siguiente lista determina si alguna de los dos tiende a ser poderoso (Magretta, 2002):

- ¿Qué porcentaje de la industria representa el consumidor o el proveedor en lo que compra o vende?
- ¿La industria los necesita más de lo que ellos necesitan la industria?
- ¿Cambiar los costos es favorable para ellos? Esto pasa cuando el comprador puede cambiarse fácilmente de un vendedor a otro.
- ¿La diferenciación está a favor de ellos? Cuando el consumidor ve una pequeña diferenciación en los productos de la industria se inclinarán por ese vendedor por encima de los demás.
- ¿Pueden amenazar a la industria al integrarse verticalmente y producir el producto?
- **Poder de negociación sobre precios de los clientes:** esta fuerza analiza qué tanto poder tienen los clientes sobre sus proveedores ya sea porque existen muchos y hay posibilidad de escoger precios o porque los clientes se ponen de acuerdo para comprar a un precio determinado. Los compradores pueden ejercer presión sobre las empresas a través de su capacidad para negociar precios y otras condiciones de comercialización (variedad de oferta, volumen de compras, localización, calidad de servicios, etc.). Esta fuerza puede obligar a las empresas a incurrir en costos adicionales para captar la preferencia de los clientes con respecto a los competidores. Además las empresas pueden mejorar su posicionamiento estratégico a través de una estrategia de selección de clientes (diferenciación de canales) (Barrios, 2014).

Cuando los compradores tienen poder, los precios bajan y exigen que se le incluya mayor valor al producto o servicio. En cualquiera de los casos, la rentabilidad de la industria va a ser menor, ya que los consumidores van a captar más del valor del bien para sí mismos. Cuando se evalúa el poder del comprador, los canales por los cuales se distribuyen son tan importantes como los usuarios finales, especialmente cuando el canal

influye la decisión de compra del consumidor final. Ambos consumidores, el industrial y el final, tienden a ser sensibles a los precios cuando lo que están comprando es: indiferenciada, relativamente caro frente a otros gastos o ingresos y no consecuente con su propio desempeño (Magretta, 2002).

- **Ingreso potencial de nuevos competidores:** esta fuerza determina las barreras de entrada de nuevos productos o competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor es la amenaza. La movilidad y salida del sector depende de: las economías de escala y de alcance, la diferenciación de productos, requisitos de capital y financiamiento, restricciones legales (regulaciones y patentes), infraestructura de distribución y comercialización, respuesta esperada de competidores establecidos, costos transaccionales, inversiones realizadas, especificidad de los activos, entre otros (Barrios, 2014).

Las barreras de entrada protegen la industria de nuevos competidores, quienes pueden agregarle capacidad y atributos a la industria buscando obtener una alta participación de mercado. La entrada de nuevos competidores limita la rentabilidad de una industria de dos maneras. 1) Afecta los precios ya que al volverse una mayor industria, hará más interesante y atractiva la misma para nuevos competidores. 2) Los jugadores del mercado deben dedicarse más tiempo en satisfacer a los consumidores (Magretta, 2002).

¿Cómo se cuantifica la amenaza de nuevos competidores? ¿Si se es un jugador dentro de la industria como puede hacer que esas barreras de entrada sean mayores? Hay diferentes tipos de barreras de entrada, las siguientes preguntas ayudaran a identificarlas y evaluarlas (Magretta, 2002):

- ¿Producir en grandes volúmenes se refleja en bajos costos por unidad? ¿Si hay economías de escala cuales son los volúmenes determinantes?
 - ¿Estarían los consumidores dispuestos a cambiarse de vendedor al haber una alteración en los precios del producto?
 - ¿Es importante para los consumidores que más consumidores usen el producto de cierta compañía (voz a voz)?
 - ¿Cuál es el precio de admisión para que una compañía entre al negocio? ¿Qué tan grande son las inversiones de capital? ¿Quién estará dispuesto a hacerlas?
 - ¿Tienen los participantes ventajas independientemente del tamaño que los nuevos competidores no puedan alcanzar?
 - ¿Es el gobierno una restricción que pueda prevenir que entren nuevos competidores?
 - ¿Es la industria reconocida por ser difícil de entrar a competir? ¿Se compete agresivamente dentro de la misma industria? Si la industria crece lentamente o si tiene altos costos fijos, los interesados pelearan para mantener la participación de mercado.
- **Presiones competitivas de productos sustitutos:** Productos o servicios que satisfacen la misma necesidad del producto de la industria de una manera diferente.

Esta fuerza describe la facilidad que hay en el sector de la entrada de nuevos productos sustitutos que puedan generar un cambio en la cultura de consumo. Los productos sustitutos pueden imponer límites al ejercicio del poder de mercado y afectar la rentabilidad de un sector (Barrios, 2014).

Estos productos limitan la utilidad de una industria, precisamente porque los sustitutos no son competencia directa y vienen de lugares inesperados. Es difícil anticiparse o prever la aparición de un nuevo sustituto (Magretta, 2002).

¿Cómo se debe analizar la entrada de productos sustitutos? Se deben analizar las economías especialmente donde los sustitutos ofrecen un producto atractivo. Es importante aclarar que el nicho no está siempre en la alternativa de precios bajos. El cambio de precios juega un papel importante en los productos sustitutos, ya que los consumidores se trasladan al momento de estos cambios en costos y le permiten obtener participación de mercado (Magretta, 2002).

Implicaciones Para la Estrategia

Las 5 fuerzas son determinantes, ya que afectan los precios, costos e inversión requerida para competir, la estructura de la industria determina como se crea valor económico en una industria dividida (cuanto se captura por las compañías vs los consumidores, proveedores, distribuidores, sustitutos y potenciales competidores). Los insights obtenidos de este análisis deben llevar directamente a tomar decisiones sobre donde y como competir. El análisis de las 5 fuerzas aclara inmediatamente porque un negocio se ha vuelto atractivo o no atractivo y determina si sus jugadores principales se mantienen o dejan la industria (Magretta, 2002).

Este análisis es usado frecuentemente para determinar el atractivo de una industria y ayuda a decidir a los inversionistas si retirarse, entrar o invertir en una industria. Para determinarlo se pueden realizar las siguientes preguntas (Magretta, 2002):

- ¿Qué hace que la industria sea rentable actualmente? ¿Qué está impulsando esa rentabilidad y crecimiento?
- ¿Qué está cambiando en la misma? ¿Cómo es esto rentable?
- ¿Qué factores están limitando la creación de valor en su compañía?

En otras palabras, este análisis le permite analizar la complejidad de la competencia y se abre a posibles acciones que se puedan tomar para mejorar el rendimiento de la compañía. Otra pregunta importante es: ¿Puede posicionar su compañía donde las fuerzas son más débiles? (Magretta, 2002)

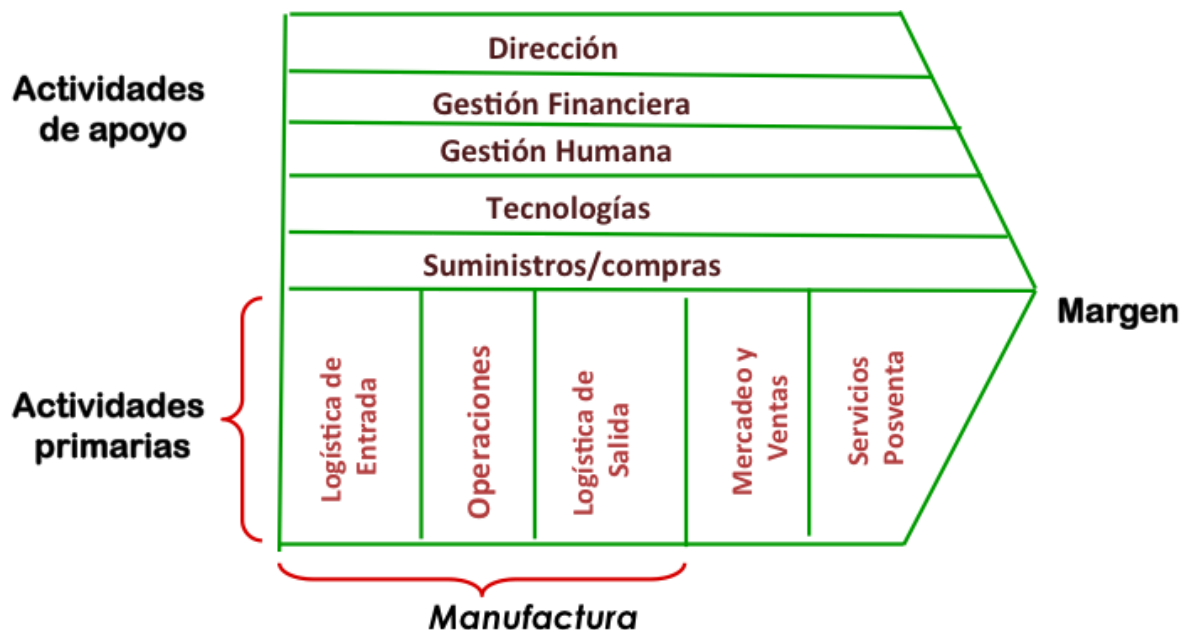
2.4.3. Cadena de valor

Una cadena de valor es una representación sistemática de las actividades empresariales que añaden valor al bien ofrecido al mercado, es un esquema para diagnosticar la fortaleza interna de la empresa con respecto a sus competidores. Define las acciones interdependientes requeridas para desarrollar ventajas competitivas. (Barrios, 2014)

La cadena de valor: busca la rentabilidad por medio de la reducción de costos la cual lleva a la ampliación de márgenes y por lo tanto mayor valor para el cliente. Una ventaja

competitiva sostenible descansa en costos bajos y/o la mayor disposición de los clientes a pagar un precio superior por un bien de mayor valor agregado. (Barrios, 2014)

Al pensar en la cadena de valor, las decisiones estratégicas deben ir encaminadas a: las buenas prácticas que constituyen factores críticos de éxito para competir en el sector de negocios, actividades y procesos que nos diferencien respecto a los competidores al generar y entregar bienes mas valorados por los clientes, iniciativas estratégicas que generen aumentos en los ingresos más que proporcionales que los incrementos de costos requeridos. (Barrios, 2014)



Fuente: Porter (1985)

Ilustración 3 Cadena genérica de valor (Barrios, 2014)

Tabla 1 Cadena de valor: actividades primarias (Barrios, 2014)

Cadena de valor: actividades primarias		
Función de la Cadena de Valor	Tipo de Ventaja	Valor para el cliente
Logística de entrada/Interna	Sistemas de oferta justo-a-tiempo para reducir inventarios	Precio Oportunidad de entrega
Producción/operaciones	Procesos automatizadas de producción	Precio Calidad

Logística de salida	Uso de servicios especializados de entrega para despachar bienes a la residencia de los clientes	Oportunidad de entrega Conveniencia
Marketing y ventas	Vendedores altamente entrenados Catálogos compresivos (web-based) y sistemas de pedidos	Responsividad Conveniencia
Servicios	24/7 Servicio telefónico Visitas programadas de mantenimiento del departamento de servicios Garantías	Servicio Servicio/cercanía al cliente Confiabilidad

Tabla 2 Cadena de valor: actividades de soporte (Barrios, 2014)

Cadena de valor: Actividades de apoyo		
Función de la Cadena de Valor	Tipo de Ventaja	Valor para el cliente
Infraestructura interna	Sistemas avanzados de comunicación	Acceso
Gestión humana	Incentivos internos para asegurar lealtad y reducir la rotación	Confiabilidad Alineación
Desarrollo Tecnológico	Uso de diseño asistido por computadores Procesos para hacer el desarrollo más eficiente	Atributos deseables Confiabilidad técnica

Compras	Oferentes calificados para asegurar que se compra lo mejor Sistemas EDI para la gestión y seguimiento de proveedores y servicios	Calidad Precio Confiabilidad
----------------	---	------------------------------------

Los desafíos de la cadena de valor son: 1) encontrar competencias distintivas: recursos estratégicos y capacidades organizacionales diferenciadoras 2) desarrollar competencias esenciales: optimización de prácticas para un desempeño organizacional con excelencia operativa 3) Lograr una alineación estratégica: coordinación de actividades y gente de acuerdo a objetivos estratégicos. (Barrios, 2014)

2.5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.5.1. Concepto:

Quinn: La estrategia es el *plan* que integra *las metas, políticas y acciones* de una organización. Una estrategia bien formulada facilita la asignación de recursos para *lograr una posición única basada en sus competencias internas, cambios anticipados en el entorno y posibles movimientos de sus oponentes* (Barrios, 2014)

Porter: Estrategia es la creación de *una posición única y valiosa para la empresa*. Para lograrlo se debe decidir qué hacer y qué no hacer y lograr la sincronización entre las actividades de la empresa. (Barrios, 2014)

2.5.2. Elementos de la estrategia:

Con base en la estructura de los 5 elementos de la estrategia que plante Hambrick & Fedrickson en la lectura *Are you usure you have a strategy* cualquier estrategia debe contener 5 elementos fundamentales, los cuales construyen un diamante mostrado en la Ilustración 4.

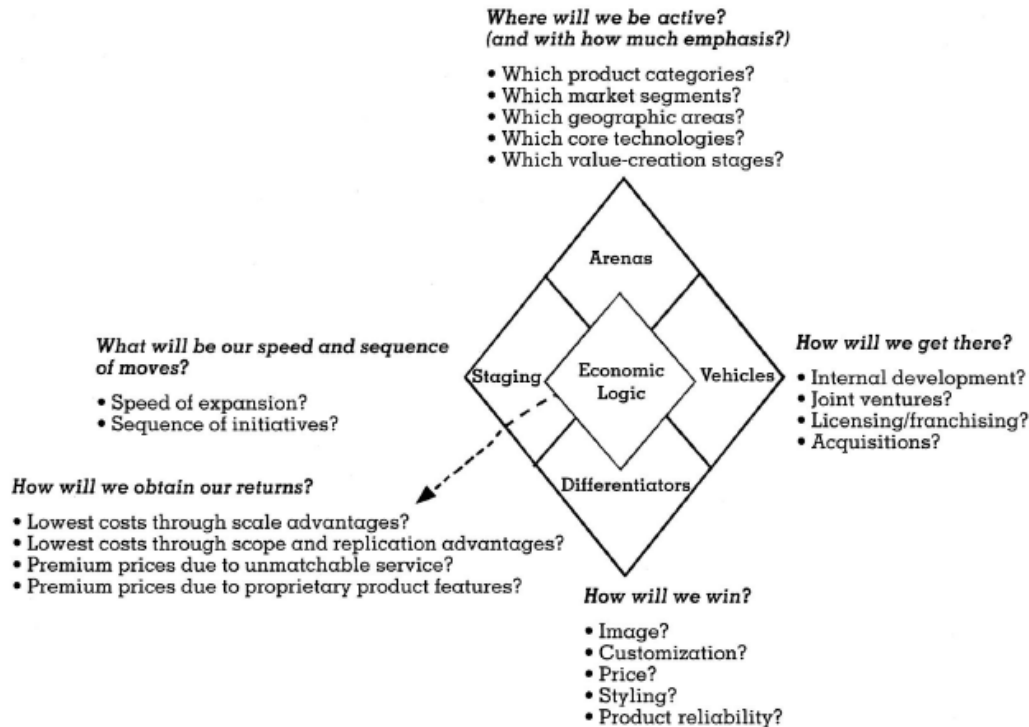


Ilustración 4 Cinco elementos de la estrategia (Hambrick & Fedrickson, 2005)

Arenas: en que negocio vamos a estar?

Para definir esta parte de la estrategia se debe intentar ser **lo mas específico posible**, sobre: la categoría de los productos, los segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologías y características de valor agregado en las cuales el negocio quiera estar. Por otro lado se debe indicar no solo el negocio en el que se va a mover la empresa, sino también en que se va a hacer un mayor énfasis (Que producto? Target?) así se vaya a ofrecer una línea completa, habrán ciertos elementos mas importantes que otros para el core del negocio.

Vehículos: como vamos a cumplir y llegar a la meta del negocio?

Después de escoger el negocio y sector en el que se va a mover, toca decidir como cumplirlo (Franquicia, Convenios, Fusiones y Adquisiciones, etc). Se debe elegir la mas adecuada, ya que existen compañías que manejan varios vehículos y terminan estando en desventaja comparados con otras empresas que están orientadas y eligen acorde a los objetivos.

Diferenciadores: como vamos a ser únicos para ganar la mayor participación de mercado?

Las empresas necesitan saber como van a diferenciarse de los demás y como atraer a los consumidores. En la actualidad, el entrono competitivo exige que las empresas que logren diferenciarse sean quienes subsistan en el largo plazo. Pero esta diferenciación no llegan de la nada, se requiere de los gerentes y ejecutivos para que por medio de sus decisiones elijan herramientas que van a superar a los competidores en la pelea por los clientes, los ingresos y utilidades.

Para llegar a una diferenciación no necesariamente se necesita estar en una dimensión extrema, a veces la mejor combinación permiten tener una enorme ventaja competitiva. Teniendo en cuenta que lo mas complicado es decidir en que se quiere diferenciar, hay que tener en cuenta que existen distintas maneras de diferenciarse (Imagen, Personalización, Precio, Calidad, Productos, Servicio post venta, entre otros) y se deben elegir aquellas que vayan de acuerdo a la empresa, a sus recursos y capacidades. Es importante resaltar que aquellas compañías que no tienen clara su manera de diferenciarse no perduraran por mucho tiempo, por otro lado le permitirán a la competencia posicionarse entre las diferentes opciones.

Pasos: a que velocidad y secuencia nos vamos a mover?

La elección de arenas, vehículos y diferenciadores podrían definirse como la sustancia de la estrategia, lo que se planea hacer. Pero para poder cumplirlas se debe decidir la velocidad y la secuencia de las principales acciones que se deben tomar con el fin de aumentar la probabilidad de lograr el éxito. Hay iniciativas que deben ir primero que otras, esto con el fin de garantizar una buena ejecución que permita el éxito a largo plazo. Estas decisiones de la velocidad y el orden de implementación están impulsados por ciertos factores: recursos, urgencia (oportunidad), persecución de logros, entre otros.

Lógica económica: como vamos a obtener un retorno de la inversión?

En el corazón de la estrategia debe estar clara la manera como se generaran los ingresos y el retorno de la inversión. No basta con listar las razones por las cuales los consumidores van a elegirnos, tampoco por que pagaran mayores precios, para lograr una estrategia exitosa debe haber una lógica económica central que sirve de apoyo para generar utilidad.

Las exigencias para comprender una estrategia

Una estrategia debe abarcar los 5 elementos, los cuales tienen la misma importancia dentro de la misma. Por otro lado no solo se eligen, sino también se preparan y presupuestan, siempre deben estar alineados y deben apoyarse entre si. Solo después de definir los 5 elementos el gerente se encuentra preparado para definir y diseñar las otras actividades de apoyo (políticas, programas, procesos). Los 5 elementos del diamante estratégico pueden ser considerados los puntos centrales para diseñar un sistema integrado de actividades.

2.5.3. Propósito estratégico

Según Hamel & Prahalad muchas empresas están buscando como igualar las ventajas competitivas de sus nuevos competidores globales. Bastante de ellas buscan alianzas, otras se desgastan reproduciendo las ventajas de costo y calidad de sus competidores. Sin embargo, la imitación no conduce a la revitalización competitiva, de lo contrario hace que los empresarios se sientan atrapados en una carrera que no tiene fin, en la cual son sorprendidos por innovaciones de sus rivales.

Para que los empresarios y sus empresas puedan recuperar la competitividad, implicará repensar muchos de los conceptos básicos de estrategia. Se deben aplicar conceptos como “Calce estratégico (entre recursos y oportunidades), estrategias genéricas (bajo costo vs

diferenciación vs focalización), y jerarquía estratégica (objetivos, estrategias y tácticas)” ayudado a la declinación competitiva.

Por otro lado “rehacer” la estrategia se puede resumir en dos enfoques opuestos que se observan en las diferentes multinacionales: evaluar las ventajas tácticas actuales de los competidores conocidos no ayudará a comprender la energía, determinación e inventiva de los competidores potenciales.

El propósito estratégico imagina una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la organización usará para trazar su progreso.

- Es una ambición gigante que captura la condición de ganar
- Es estable en el tiempo (prolongar el rango de atención de la organización)
- Brinda consistencia a las acciones de corto plazo y abre espacio a la reinterpretación de las nuevas oportunidades.
- Fija un objetivo que merece esfuerzo y compromiso personal
- Otorga a los empleados la única meta con la que vale la pena comprometerse: desbancar al mejor o seguir siendo el mejor del mercado. (Ya que no se les puede pedir que trabajen pensando solamente en generar valor para el accionista)

La meta del propósito estratégico es introducir el futuro en el presente (Ej:¿Qué debemos hacer el próximo año diferente a este?) Es importante resaltar que la *planeación estratégica* es valiosa y puede orientar el futuro de las empresas. Sin embargo, presiona a los ejecutivos y revelan mas acerca de los problemas actuales y no de las oportunidades del futuro.

Para aquellas empresas que han superado las restricciones de recursos para construir posiciones de liderazgo, se puede observar que han creado una relación distinta entre medios y fines. Es decir el propósito estratégico lo tienen claro (fines) sin embargo es flexible en cuanto a los medios, dejando espacio a la improvisación. De tal forma que el propósito estratégico implica un gran esfuerzo para las organizaciones. Pues con capacidades y recursos reducidos obliga a la organización a ser mas creativa y aprovechar al máximo sus recursos limitados.

De tal forma que el propósito estratégico invita a pensar fuera de la visión tradicional (calce entre recursos existentes y oportunidades actuales⁹ y pensar en entre los recursos y las ambiciones, desafiando a la organización a correr una maratón por partes, siempre pensando en los próximos kilómetros (los cuales no se sabe como serán). Ejemplo: en el primer año el desafío puede ser la calidad, el siguiente la atención total al cliente, el siguiente la entrada a nuevos mercados y al siguiente una línea de productos renovada.

Los **desafíos corporativos** provienen del análisis de la competencia como del patrón predecible de la evolución del sector. Pues ambos revelan aberturas competitivas potenciales e identifican las nuevas habilidades que la organización deberá desarrollar antes de que lo hagan sus rivales. Para que un desafío sea eficaz, los individuos y equipos de toda la organización deben comprenderlo y apreciar las consecuencias que este tienen para sus empleos. Así que para involucrar a toda la organización se debe:

- Crear un sentido de urgencia (necesidad de mejorar)
- Desarrollar un foco en la competencia en todos los niveles (que los empleados comparen su desempeño con el de los mejores competidores, volviendo el desafío personal)
- Proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para trabajar eficazmente (capacitaciones)
- Dar tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar el siguiente.
- Establecer hitos y mecanismos de revisión claros (para monitorear el progreso)

La necesidad de involucrar intelectual y emocionalmente a los empleados en el desarrollo de nuevas habilidades, asignar una responsabilidad recíproca (compartir la ganancia como el esfuerzo) ayuda a los directivos a aprovechar el potencial de sus empleados.

La esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del futuro antes de que la competencia imite las que se poseen hoy. La capacidad de una organización para mejorar sus habilidades existentes y aprender otras nuevas, siempre se debe buscar cambiar fundamentalmente las reglas del juego para poner en desventaja a los competidores, diseñando nuevos enfoques para la entrada al mercado, la creación de ventajas y la guerra competitiva.

Existen 4 enfoques para la innovación competitiva que son evidentes en la expansión global de las empresas japonesas:

- 1) La creación de distintas capas de ventaja: Cuanto más amplio es el portafolio de ventajas de una empresa menor es el riesgo que enfrenta en batallas competitivas. *Hay algo que se llama el suicidio competitivo: buscar tanto el costo como la diferenciación.
- 2) La búsqueda de brechas: explota los beneficios de las sorpresas. Apropiarse de territorios mal defendidos es una manera de lograrlo. Se debe desafiar a la competencia, y la búsqueda de esas brechas nace con un minucioso análisis de la sabiduría convencional del competidor.
- 3) El cambio de las reglas de juego: rehusarse a aceptar la definición del sector y de las fronteras de los segmentos impuestos por el líder. En este sentido la innovación competitiva busca usar el peso del competidor más grande en su contra. Y eso ocurre no igualando las capacidades del líder, sino desarrollando capacidades propias y contrastantes.
- 4) La competencia mediante la colaboración: se usa para estimar las fortalezas y debilidades de los competidores.

El propósito estratégico asegura la consistencia de la asignación de recursos en el largo plazo. Los desafíos corporativos en el mediano plazo y la innovación competitiva la cual ayuda reducir el riesgo competitivo en el corto plazo. (Largo Plazo → Consistencia, Mediano Plazo → Foco, Corto Plazo → inventiva y participación)

2.6. CONTROL ESTRATÉGICO

2.6.1. Balance Scorecard

Business Intelligence, plantea que la implementación de la visión y la estrategia es uno de los retos mas grandes que enfrentan las empresas, pues para garantizar el cumplimiento de las mismas debe realizarse un monitoreo en las distintas áreas de la empresa. Esto con el fin de verificar si se están alcanzando los objetivos y acciones puntuales que conllevaran al cumplimiento del objetivo final.

Para poder garantizar este cumplimiento, existe una herramienta llamada “Balance Score Card” o “Cuadro de Mando Integral”. Esta herramienta fue planteada por Robert Kaplan y David Norton y presentada en 1992 en la revista Harvard Business Review. Esta herramienta permite administrar y realizarle un seguimiento a la estrategia de las compañías. Pues traduce la estrategia en un conjunto de medidas de acción y por medio de unos indicadores permite realizar un análisis detallado del cumplimiento de los objetivos.

Los beneficios de utilizar esta herramienta son:

- Formular una estrategia medible
- Comunicar la estrategia a través de la organización, alineando a los empleados hacia la visión de la empresa.
- Traducción de la estrategia, visión y objetivos en acción.
- Planteamiento y comunicación a todo el personal los objetivos y el cumplimiento de los mismos.
- Análisis de resultados
- Redefinición y mejoría de la estrategia e indicadores en base a resultados

El BSC permite tener un control de cómo se están ejecutando las acciones para cumplir la visión por medio del seguimiento de 4 categorías/perspectivas principales:



Ilustración 5 Perspectivas BSC (Business Intelligence)

1. Desarrollo, aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva hace alusión a los recursos mas importantes de una compañía y quienes generan valor: las personas y la tecnología. Resalta la importancia que tiene el aprendizaje y mantenerse al día, por encima de lo que es en sí la formación tradicional.

2. Procesos Internos

Las métricas desde esta perspectiva permiten medir el desarrollo de las distintas áreas de la compañía. Cuenta con indicadores de procesos de innovación, calidad o productividad.

Estos indicadores resultan siendo claves por su repercusión comercial y financiera. (análisis de calidad, conocimiento, tiempos, % productos nuevos, % proveedores nuevos, etc)

3. Ventas y Clientes

La satisfacción del cliente como indicador principal, este indicador se considera un dato a considerar con gran trascendencia, pues repercute en el posicionamiento de la compañía en relación a la competencia. Además refuerza o debilita la percepción de valor de la marca por parte del consumidor y su lealtad. (Indicadores: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, quejas y reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes, encuestas, etc)

4. Finanzas

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar el mayor provecho de las inversiones realizadas. Medir la capacidad de generar valor por parte de la compañía, y por tanto, maximizar los beneficios y minimizar los costos. Existen múltiples indicadores financieros usados actualmente que permiten medir el desempeño. (Indicador de liquidez, Indicador de endeudamiento, etc)

Para la implementación de esta herramienta, existen unos pasos a seguir (Trujillo, 2010):

1. Diseño y definición de la estrategia
2. Definición de objetivos y responsables
3. Definición de indicadores
4. Análisis de indicadores, resultados
5. Planteamiento de acciones

Se deben tener en cuenta criterios como: horizonte de tiempo, Niveles de responsabilidad o delegación, variables cuantificables, entre otras (Trujillo, 2010).

3. CASO DE ESTUDIO: ALMACÉN AURELIO RESTREPO J

3.1. ACERCA DE LA EMPRESA

3.1.1. Clasificación y Modelo del Negocio

Clasificación del Negocio

El Almacén Aurelio Restrepo J, es un negocio que pertenece al sector terciario. Pues su actividad principal es comercial, donde la entidad es una intermediaria entre los productores y los consumidores finales. Su función principal es la compra/venta de productos terminados, en este caso, muebles. De la misma manera es un negocio que cuenta con las tres clasificaciones de empresas comerciales: Mayorista, Minorista y Comisionista. En primer lugar, es Mayorista debido a los negocios que realiza con grandes empresas o entidades, donde se hacen ventas a gran escala. En segundo lugar, es minorista al momento que se realizan ventas a menor escala a personas naturales. Por ultimo, es comisionista ya que algunos de los productos que se venden son dados en consignación y no son propiedad del negocio como tal.

En cuanto al tamaño, la empresa entra a hacer parte de las microempresas. En base al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, estas empresas son entidades con plantas de personal no superior a los diez trabajadores y activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Esta micro empresa, cuenta con un capital que proviene de particulares. Lo que hace que la entidad sea privada. Y al realizar sus actividades dentro de la misma localidad, cuenta con una explotación y conformación de su capital local y nacional.

Por ultimo, su función social es con animo de lucro, ya que su propósito y constitución fue desde un principio con el fin de explotar y ganar dinero.

Modelo de Negocio

El modelo de negocio del Almacén Aurelio Restrepo es ofrecer soluciones de amoblamiento para oficinas, hogares, exteriores, hotelería e instituciones. Desde muebles ejecutivos, oficinas abierta y silletería; pasando por soluciones para espacios fundamentales del hogar como lo son las alcobas, la sala, el comedor y exteriores; llegando a ofrecer una línea de cortinas que complementa los productos mencionados anteriormente y que no solo protegen los mismos, sino también le proporcionan un ambiente lleno de confort al consumidor final. Las colecciones de muebles ejecutivos, pertenecen a una distribución exclusiva de empresas proveedoras como Scanform y Puro Cuero, empresas que ofrecen muebles de excelente calidad que reflejan una cuidadosa atención a los detalles, laboriosa y dedicada mano de obra, con una exigente selección de materiales.

3.1.2. Historia/Antecedentes

La información presentada a continuación está basada en una entrevista realizada por los miembros del grupo al administrador y actual dueño del Almacén Aurelio Restrepo J: Juan Mario Restrepo Giraldo y su hermano Carlos Albero Restrepo Giraldo.

El joven manizaleño Aurelio Restrepo J empezó su vida laboral cuando fue contratado como mensajero en un almacén de discos y radiolas. Por su buen desempeño y después de ganarse la confianza pasó a ser vendedor (vendedor en el mostrador). Al ver el éxito que tenía como vendedor, un día recibió una propuesta, dos hermanos (Carlos Eduardo Gómez y Armando Gómez) le propusieron montar un negocio de electrodomésticos donde ellos serían “los aportantes” y él manejaría el negocio. Después de 8 años en ese negocio, Aurelio decidió independizarse.

14 DE NOVIEMBRE 1964

Nace el Almacén Aurelio Restrepo J comercializando electrodomésticos. El almacén nace con un préstamo de \$70,000 pesos en ese entonces que le hace la cuñada a Aurelio para montar su propio almacén de electrodomésticos. Este primer almacén se encontraba ubicado en el centro de Manizales (al lado del banco de la república), en este local permaneció 15 años aproximadamente.

1973

Aurelio Restrepo necesitaba una alcoba para su casa, al ver que en la ciudad de Manizales no existía un almacén de muebles decidió montar uno. Este almacén se montó en compañía de dos socios (amigos) y se llamó “Galería Castellana”.

A los pocos meses Aurelio empezó a traer muebles de la ciudad de Medellín (en su camioneta) y al ver que uno de los socios le exigió poner de empleada a una recomendada (gesto que no le gustó a Aurelio), decidió devolver la inversión de sus socios y empezar con el negocio solo. Tras esta independización bajo el nombre “Aurelio Restrepo J” (ya utilizado en el almacén de electrodomésticos) queda este nuevo almacén de muebles.

1977-1978

En este año su hijo Carlos Alberto Restrepo entra a trabajar con el y al año, tras estar concentrado en el negocio de muebles decide venderle el negocio de electrodomésticos al mismo.

1980

La dinámica de la economía empezó a generar cambios en la ciudad de Manizales, y el comercio se empezó a trasladar hacia el sector del cable. A raíz de estos cambios, Aurelio decidió alquilar dos locales (uno en frente del otro) para trasladar sus dos almacenes. (Casa de Kevin Ángel y Banco Caja Social).

1985-1986

Aurelio decide expandir el negocio y compra en la ciudad de Pereira el “Centro Internacional de Muebles” (el almacén mas grande de la región) y lo renombra “Almacén Aurelio Restrepo”. Al año decide seguir expandiéndose y decide comprar un almacén en la ciudad de Armenia, lo llamó “Galería la mansión”.

JUNIO DE 1988

Su hijo Juan Mario Restrepo, entra a trabajar con el. Manejando sus propias líneas de muebles de oficina, Puro Cuero y Alcobas.

1990

En Manizales, Aurelio compra la casa de la Avenida Santander (Cra 23 # 61-26) donde estuvo 21 años mas. Allí decide poner el sótano como bodega, pero tras ver la necesidad de tener una mas grande, compró 3 mas..

En este mismo año, Aurelio vende los almacenes de Armenia y Pereira. Por un lado, en Armenia le hicieron una buena oferta y por el otro, en Pereira tras tenerse que trasladar de local y ver una baja en las ventas, Aurelio decide cerrar el almacén.

1992

Su hijo Carlos Alberto decide trasladarse nuevamente al centro con su negocio de electrodomésticos (Pato tenía 40 años y un día tito no lo dejó ir a jugar golf, se va para el centro muerto del susto).

Después de un tiempo, Mabe le propone a Carlos Alberto cambiar el Almacén Aurelio Restrepo a electrodomésticos de sólo Mabe. Sin embargo el decide seguir con el AAR y monta uno enseguida de solo Mabe, siendo distribuidor oficial de esta compañía.

2005

Tras la muerte de Aurelio Restrepo (Marzo del 2005), las líneas que le pertenecían a el pasan a ser de sus 7 hijos. El almacén es administrado por uno de ellos, Juan Mario Restrepo G, quien acompañó durante mas de 26 años (desde Junio 1988) a su padre en el negocio.

Su otro hijo Carlos Alberto monta una venta de bodega, donde vende averías, además de otro almacén de electrodomésticos en el centro comercial de Villamaría. (Su amigo Julián Rivas lo invitó a montar ese local y Pato lo hizo con el compromiso de que si en 3 meses no daba lo cerraba).

ABRIL DE 2011

Siendo propietario de la línea de oficinas, puro cuero y alcobas, Juan Mario decide comprarle a sus hermanos las líneas restantes. Tras la compra decide trasladarse a la Cra 23 # 55-130. Manteniendo el nombre y el portafolio que por mas de 50 años ha acompañado a los manizaleños, la sede original/oficial busca seguir entregando muebles de excelente calidad y a la vanguardia de a moda mobiliaria a sus consumidores.

SEPTIEMBRE DE 2013

Con el fin de seguirle proporcionando productos de excelente calidad para el hogar, el Almacén Aurelio Restrepo de la Avenida Santander decide ofrecer una línea de Cortinas y Persianas a sus clientes.

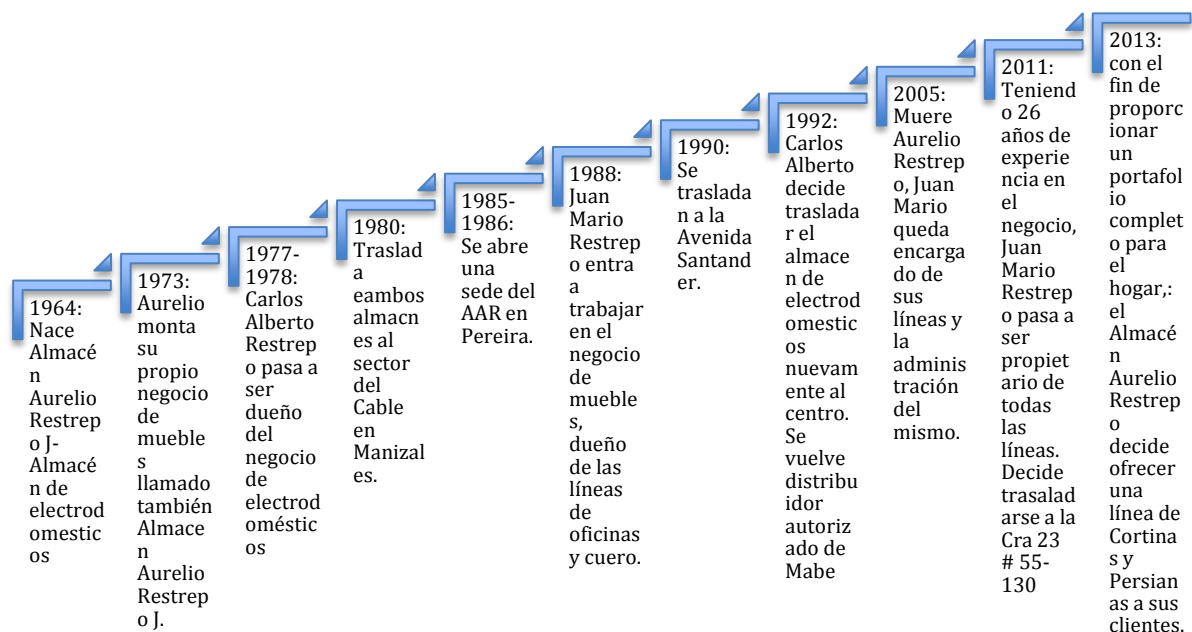


Ilustración 6 Línea del Tiempo AAR (Restrepo Giraldo & Restrepo Giraldo, 2014)

3.1.3. Ubicación Geográfica

El Almacén Aurelio Restrepo esta ubicado en la ciudad de Manizales, en el barrio Belén.

La dirección es: Cra 23 #55-130, a continuación la Ilustración 7 muestra el mapa de ubicación.



Ilustración 7 Ubicación Almacén Aurelio Restrepo J (Google Maps, 2014)

3.1.4. Portafolio de Productos y Servicios

Actualmente el Almacén Aurelio Restrepo cuenta con varias unidades de negocio, donde cada una de ellas suple las necesidades del consumidor según sus preferencias. En total son cinco divisiones, donde tres de ellas corresponden a productos y dos a servicios,

donde se ofrecen hoy soluciones de amoblamiento para oficinas, hogar, exteriores, hotelería e instituciones. Desde muebles ejecutivos, oficina abierta y silletería, pasando por soluciones de acarreo y almacenamiento, entre otras ver Ilustración 8.

En cuanto a productos el negocio ofrece:

1. Productos para hogar:

Para aquellos consumidores que estén buscando productos para el hogar, ese lugar de descanso y donde las personas pasan su tiempo libre ya sea con sus familiares, conyugues o amigos, Almacén Aurelio Restrepo ofrece tres líneas de productos:

Muebles

Al momento de amueblar una casa o un apartamento, hay múltiples espacios por llenar, dependiendo del lugar existen y se requieren distintos muebles. Por lo tanto en el Almacén Aurelio Restrepo los consumidores encuentran una gran variedad y opciones de: Salas, Comedores, Alcobas, Sillas y Sofás reclinomatic y muebles complementarios. Cada una de las opciones además de tener un diseño único, cuentan con la opción de elegir el color y material.



Imagen 1 Sala Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia)



Imagen 2 Comedor Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia)



Imagen 3 Sillas Auxiliares Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia)



Imagen 4 Sofá Almacén Aurelio Restrepo

Adornos

Al igual que los muebles, los adornos son indispensables al momento de diseñar y amueblar un espacio. Por lo tanto tras la necesidad de los consumidores y la homogeneidad entre productos, el Almacén Aurelio Restrepo decidió implementar esta unidad de negocio donde los consumidores a parte de encontrar muebles, pueden encontrar adornos que complementan y le dan vida a los espacios del hogar.



Persianas y Cortinas

Al momento de pensar en comodidad, confort y cuidado del hogar, las persianas y cortinas entran a jugar un papel fundamental. Es por esto que el Almacén Aurelio Restrepo J ofrece Cortinas y persianas, tanto manuales como eléctricas para suplir las necesidades de sus clientes. Ofrece distintos diseños, tecnologías, colores y materiales. Así como la instalación de las mismas.

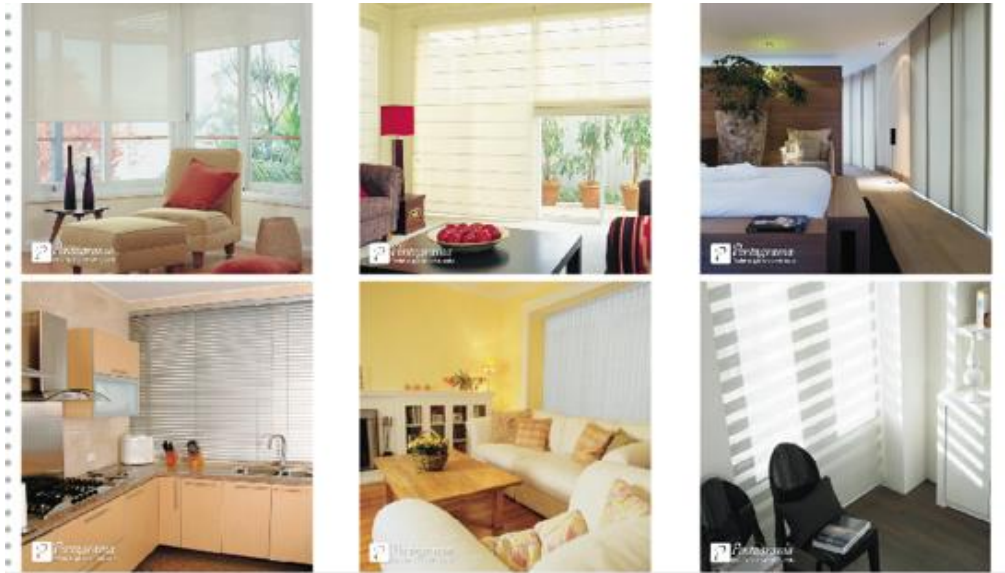


Imagen 5 Cortinas Pentagrama Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia)

2. Productos para exteriores:

Para aquellas personas que cuentan con terrazas y espacios exteriores, se ofrecen distintos muebles adecuados para estos espacios. Se ofrecen salas y comedores en distintos materiales (entre estos el ratán) que cuentan con las cualidades necesarias para estar expuestos al aire libre, sol y agua.



Imagen 6 Sala Ratán Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia)

3. Productos para oficinas/empresas:

Las dos líneas de productos mencionadas anteriormente son mas afines para las personas naturales y familias que por lo general acostumbran a comprar en volúmenes pequeños. Sin embargo el Almacén Aurelio Restrepo también cuenta con una línea de productos para empresas y oficinas que requieran muebles especiales, de excelente calidad y a mayores volúmenes.

Es por esto que dentro de esta línea de negocio se cuenta con el portafolio adecuado para suplir necesidades de gerencias, subgerencia y puestos de trabajo dentro de las empresas. Existe una amplia variedad de productos como: escritorios, salas, salas/mesas de junta, sillas giratorias, sillas auxiliares, salas de espera, accesorios complementarios (papeleras, basureros, percheros, etc) que suplen las necesidades de aquellas instituciones que buscan muebles de excelente calidad, ergonómicos y con diseños únicos que le proporcionen el mejor lugar de trabajo para sus empleados.



Imagen 7 Muebles Oficina Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia)

Mientras en servicios ofrece:

4. Acarreos:

Este negocio cuenta con un servicio de acarreo donde los clientes pueden pagar para que el personal cargue y descargue ya sea los muebles adquiridos en el Almacén Aurelio Restrepo J o de su vivienda hacia otro lugar. Este servicio incluye el arme y desarme de los muebles tanto en el lugar de origen como en el lugar de destino. Sin embargo, como servicio adicional se encuentra el servicio de empaque donde si el cliente necesita que el personal que le va a realizar el trasteo, realice un empaque de ciertos muebles y accesorios lo pueda hacer.

5. Almacenamiento en bodega:

Por último, la empresa ofrece otro servicio donde las personas pueden alquilar un espacio dentro de una bodega para el almacenamiento de muebles, accesorios, entre otros.

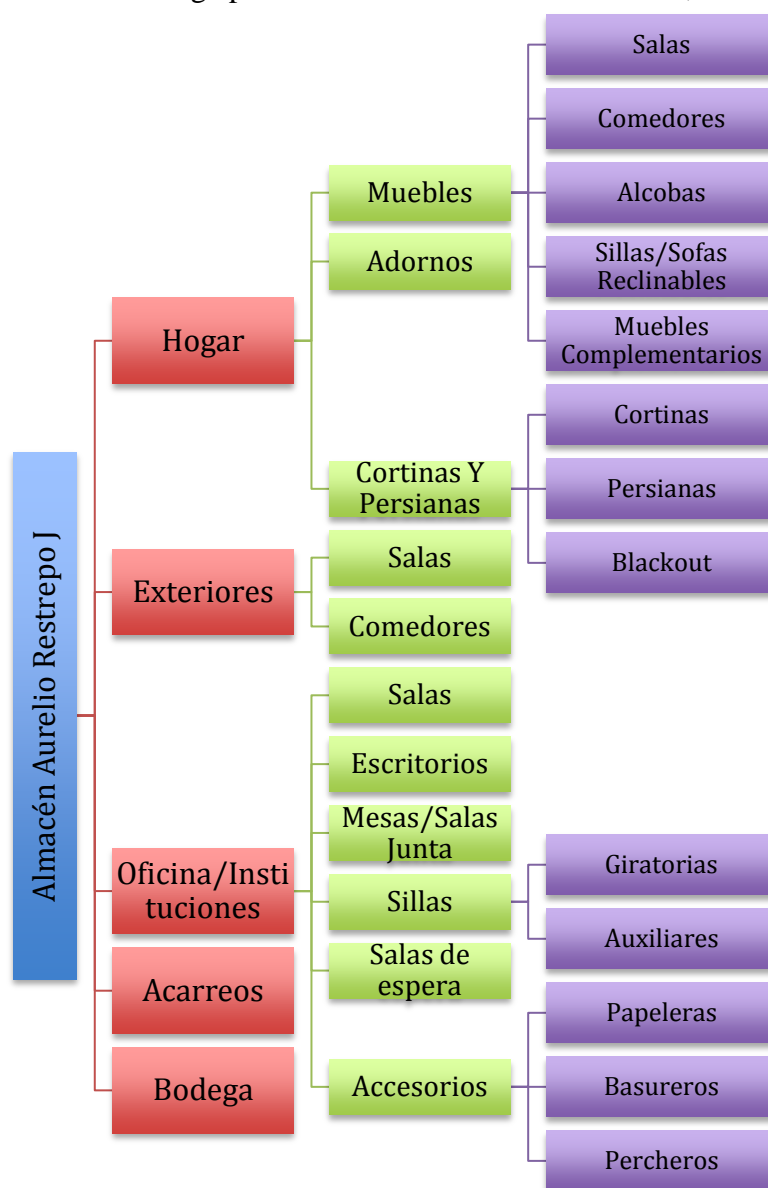


Ilustración 8 Portafolio de Productos y Servicios (Elaboración Propia)

3.1.5. Situación Actual

Fundado en 1964 como Almacén Aurelio Restrepo J, uno de los más antiguos negocios de muebles en la ciudad de Manizales y el eje cafetero. Nació de la idea de un emprendedor (Aurelio Restrepo J) destacado en la ciudad como uno de los mejores negociantes y emprendedores de la ciudad. Hoy en manos de su hijo Juan Mario Restrepo, debido a la dinámica de los negocios en la ciudad de Manizales, el Almacén Aurelio Restrepo hoy ofrece no sólo electrodomésticos (en una de sus sedes, como continuidad del origen del negocio) sino también ofrece muebles, adornos, cortinas y persianas, acarreos y bodegaje. El portafolio de productos ofrece hoy soluciones de amoblamiento para oficinas, hogar, exteriores, hotelería y empresas. Ofreciendo distintas colecciones, múltiples diseños, materiales y opciones ha logrado mantenerse en esta ciudad como uno de los negocios mas reconocidos en el sector mobiliario. La exigencia y cuidadosa búsqueda de los mejores proveedores permite que se garantice una excelente calidad en los productos ofrecidos. Hoy en día es un honor para el Almacén Aurelio Restrepo ser representante exclusivo de proveedores de excelente calidad como los son : Scanform y Puro Cuero, además de contar con múltiples proveedores e importadores nacionales que le permiten ofrecer distintas opciones al consumidor final.

Sin embargo, el sector mobiliario en la ciudad de Manizales ha crecido y por lo tanto su competencia. Es por esto que para este negocio es fundamental realizar el análisis estratégico donde por medio de este se encuentren distintas estrategias para permanecer en el largo plazo como líderes del sector.

Es importante resaltar de manera rápida un inconveniente directo que se le presentó a la empresa recientemente. Dado el buen nombre y reconocimiento del Almacén Aurelio Restrepo, una de las hermanas del ahora propietario decidió montar una sede con el mismo nombre y la misma razón social. Este acto deshonesto ha confundido al consumidor, haciéndole creer que es una sede mas del mismo. Sin embargo no lo es. Si bien este hecho es demandable, por temas familiares el propietario a decidido no hacerlo y tomarlo como un reto mas para el negocio.

3.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1. Tamaño de la empresa y organigrama

El Almacén Aurelio Restrepo es una microempresa, la cual cuenta con 4 empleados y activos inferiores a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Se puede observar el organigrama de la empresa. Donde el cargo superior ocupado por el administrador de empresas Juan Mario Restrepo G, quien además de ser el propietario y representante legal, se encarga de realizar las funciones de negociación con los proveedores, coordinación y verificación de entrega de los productos, negociación y cotización con las empresas, control de presupuestos, ejecución de los pagos y la realización de los comprobantes de egreso.

En el siguiente nivel se encuentra Ángela María Hincapié es Vendedora/Secretaria, quien se encarga de la atención, ventas y cotización a clientes, servicio al cliente (atención, reclamación, entre otras), limpieza general.

Por ultimo en el ultimo nivel se encuentran Leonel Orozco es el conductor del camión que realiza la entrega, descargue y cargue de muebles, ejecuta los acarreos, movimiento de muebles al interior del establecimiento. Y Carlos Arturo Palacio es el ayudante y mensajero, realiza el cargue y descargue de muebles, movimiento de muebles al interior del establecimiento, aseo general del establecimiento, mensajería general.

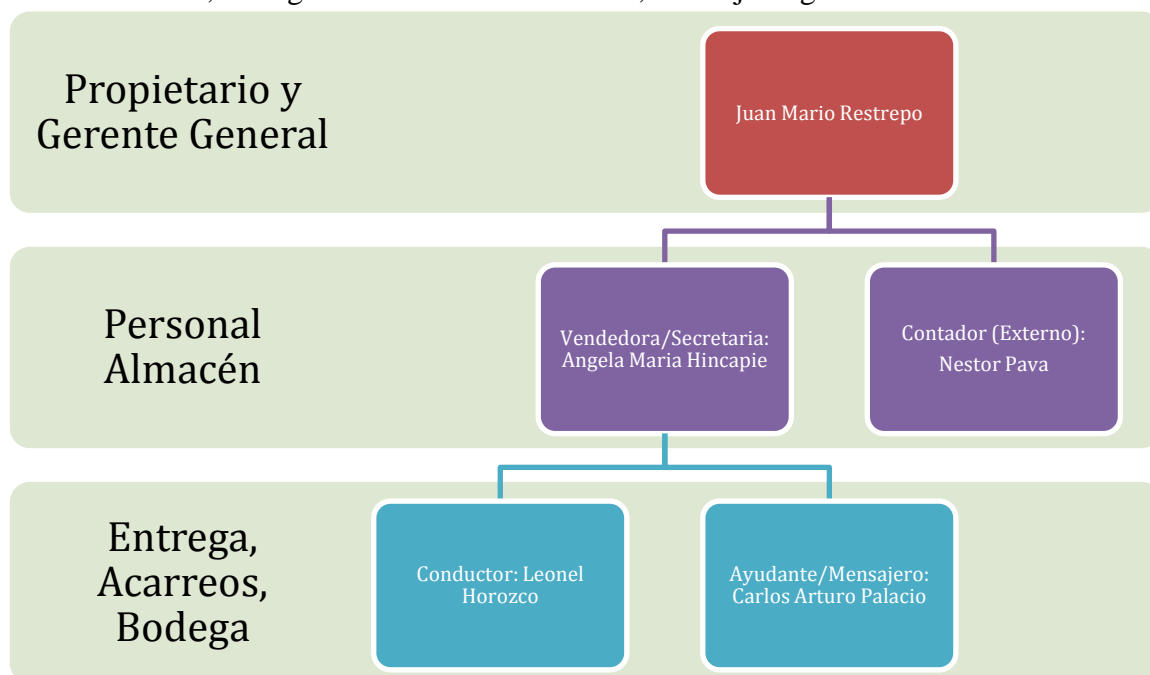


Ilustración 9 Organigrama Almacén Aurelio Restrepo (Elaboración Propia)

3.2.2. Diferenciación Horizontal

Almacén Aurelio restrepo es una empresa en la que se divide el trabajo, agrupando funciones para que los trabajadores no tengan una sobrecarga laboral. En cada una de estas agrupaciones, hay un encargado cuya tarea es controlar e informar a su superior lo que está sucediendo en su área. Esto es conocido popularmente como una organización funcional, en la que existen subordinados y un CEO.

3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.3.1. Análisis Del Sector Internacional

Según Tracogna A, en los últimos 7 años, la economía mundial se ha visto enfrentada a circunstancias poco favorecedoras y esto ha propiciado que la perspectiva de crecimiento de varias industrias se vea gravemente afectada. Sin embargo, a pesar de un lento crecimiento, la industria mobiliaria a nivel mundial ha presentado cifras alentadoras para todos aquellos que hacen parte activa del negocio. Aun así, cabe resaltar que es mayor el dinamismo y potencial en economías emergentes que en las avanzadas. Se estima que para

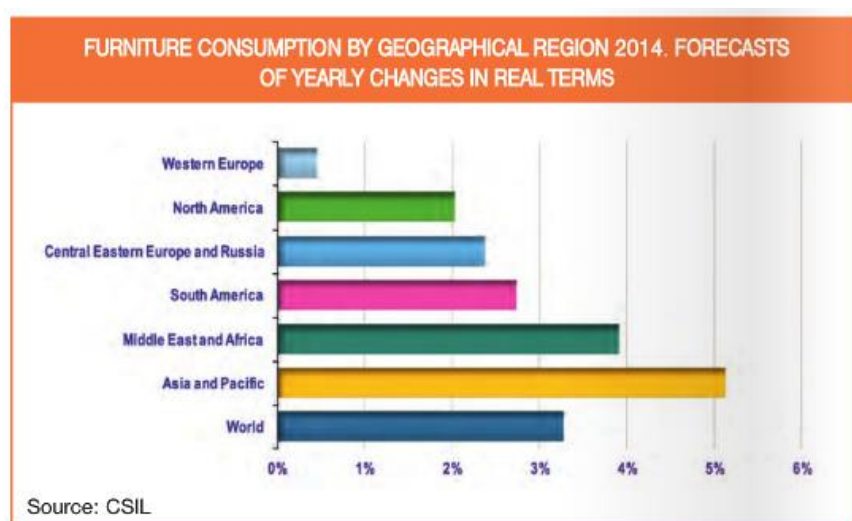
el 2014 el producto interno bruto mundial aumentara 4.2% en general, como resultado de un incremento de 2.3% en las economías avanzadas y de 5.9% en los países emergentes.

La producción mundial mobiliaria tiene hoy en día un valor aproximado de \$437 millones de dólares, una cifra que cubre aproximadamente el 70% de los países mas importantes. En este punto es importante considerar que la producción mundial ha tenido que adoptar distintos modelos para poder mantener los buenos números. Lo anterior se ejemplifica en la protección del medio ambiente y el mejor uso de materias primas, pues hoy en día los países importadores son cada vez más exigentes dado las mismas exigencias de los consumidores.

Los importadores más importantes son Estados Unidos, Alemania, Francia, Inglaterra y Canada. A su vez los exportadores de mayor importancia son China, Alemania, Italia, Polonia y Estados Unidos.

Los grandes países importadores han visto decrecer el flujo de sus importaciones durante la recesión económica de los últimos años lo que ha puesto el foco de atención en economías emergentes. En el 2003 las importaciones de muebles representaban aproximadamente el 27,8% del consumo de este tipo de bienes, para el 2007 el 30,6%, sin embargo para el 2008 y 2009 los niveles bajaron debido a la recesión permaneciendo muy por debajo de los niveles antes vistos.

Es importante recalcar que en los últimos 10 años, el comercio internacional de muebles ha crecido con mayor rapidez que la misma producción de estos y ha representado constantemente el 1% del comercio internacional de bienes. Para el 2013 el comercio de mobiliario a nivel mundial se estimo en \$124 billones de dólares y se espera que para el 2014 tenga un valor de \$128 billones. Sin embargo hoy en día este crecimiento se espera que provenga de diferentes área geográficas, destacándose las zonas de países emergentes. (Ver Gráfica 1 Proyección del sector mobiliario por regiones)



Gráfica 1 Proyección del sector mobiliario por regiones (Tracogna A, 2014)

Ahora bien, si le damos una mirada al potencial de crecimiento del sector es muy importante tener en cuenta una perspectiva de las ciudades y no necesariamente de un país en general. Según estudios recientes, las 150 ciudades más importantes son el hogar del 10% de la población y se estima que estas generaran para el 2020 una demanda en muebles de \$161 billones de dólares. Se resaltan ciudades como Bangalore (India), Santiago (Chile), Montreal (Canada) y Tallin (Estonia). Estas ciudades se escogieron por el rápido crecimiento de la población; resaltando el crecimiento de la construcción de viviendas nuevas. También por factores económicos que reflejan un alto crecimiento del consumo, y por si no fuera poco por su inteligencia a la hora de hacer buen uso de los recursos para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Sin embargo es importante aclarar que este consumo no se espera que sea de la misma producción local sino de las importaciones de zonas como Asia dada la competitividad de los precios. Aun así es claro para los expertos del sector que los mismo consumidores no solo buscan eso sino un factor diferenciador pues para este tipo de bienes que reflejan modas y tendencias diferenciarse dando un valor agregado a los productos es clave.

Para el 2014 es claro que existe una tendencia a nivel mundial, y no es otra que el interés de la industria por las técnicas y materiales autóctonos de diversas culturas. Esto se complementa con muebles cada vez más prácticos y sobrios que resaltan por ser livianos y por el uso de materiales reciclables. (SENA)

En términos de uso se destacan superficies de descanso y apoyo, al igual que elementos que invitan a la socialización. Dentro de los materiales se destacan maderas claras como el nogal y el roble, al igual que el crochet, la malla y el macramé en el uso de tapizados. De igual manera vemos conceptos un poco más minimalistas y que están orientados a las actividades laborales donde se destacan los metales, la silicona y los acabados lacados y resistentes al esfuerzo constante.

3.3.2. Análisis Del Sector Al Por Menor De Muebles De Hogar Y Decoración En Colombia

Situación y estructura de la economía

La economía colombiana en el último año ha registrado una estabilidad y un incremento positivo con respecto a los años anteriores. El final de 2012 fue un cierre de alta incertidumbre y una alta preocupación en cuanto al panorama económico internacional. Esta nueva fase del crecimiento económico se ha desarrollado y caracterizado por marcar niveles más bajos de desempleo, inflación, mayor estabilidad económica, y un crecimiento mayor que muchos países de América Latina (PORTAFOLIO, 2014) (REVISTA SEMANA, 2013).

La fuente principal de crecimiento ha sido el incremento del producto Interno Bruto (PIB) para el tercer trimestre del año. La economía tuvo un aumento en un 4,3%, cifras muy superiores a las que se tenían pronosticadas, posicionando a Colombia como la economía que más está creciendo en América Latina (PORTAFOLIO, 2014) (REVISTA SEMANA, 2013). (Ver Gráfica 2)

Frente al desempleo, en Octubre se alcanzo una tasa del 7,8% en cuanto al ámbito nacional. Con respecto a las 13 principales ciudades, la tasa de desempleo está en el 8,75%, la cual es la tasa más baja desde 1995. En cuanto a la tasa de inversión, el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) que el país reinvierte, llegó al 28,4% manteniendo una estabilidad notoria y siendo la más alta en medio siglo y la segunda en la región (PORTAFOLIO, 2014).

Por otro lado, el avance positivo de los acuerdos comerciales con terceros países tales como Estados Unidos, Canadá, México, Unión Europea, Japón, la Alianza del Pacifico. Al igual que el flujo de inversión extranjera directa (IED) el cual ascendió a 15,171 millones de dólares, de los cuales aproximadamente 12,000 millones fueron destinados al sector minería y petróleo, principal fuente de crecimiento económico para este año; conllevando a un cierre positivo de cifras incluyendo el cierre de inflación , el cual se encuentra en el nivel más bajo en décadas, al igual que el dólar el cual apunto al alza y está por encima de 1,940 pesos brindando tranquilidad a los empresarios exportadores (PORTAFOLIO, 2014) (REVISTA SEMANA, 2013).



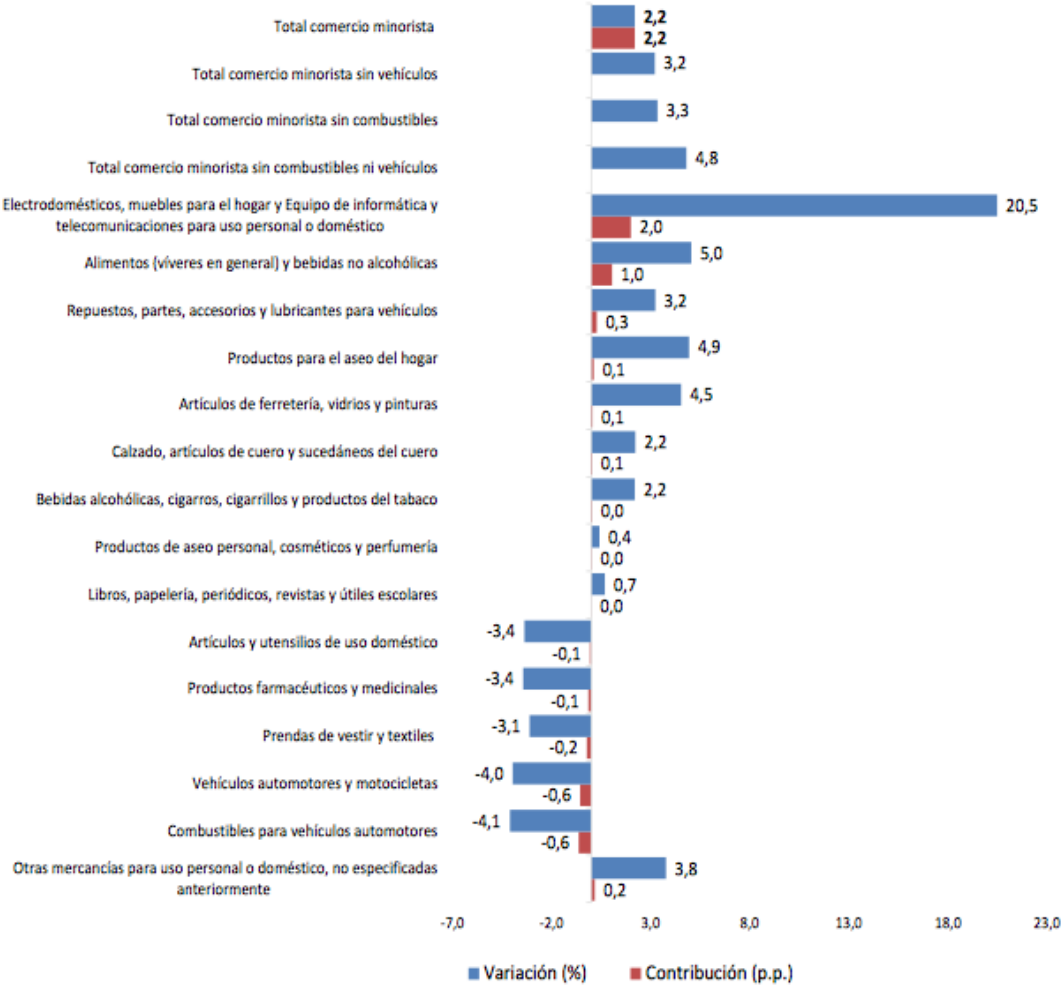
Gráfica 2 Valoración Anual del PIB-Colombia (PORTAFOLIO, 2014)

Definición y Descripción del sector

En cuanto al sector comercio, este representó el 11,98 % del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional y registró una buena tasa de crecimiento al cerrar el año con un crecimiento de 6,9% en el 2012 a diferencia del año anterior en el cual se registró una tasa de 5,6%. Por lo tanto dichos resultados demuestran la fuerte y rápida expansión de este sector en los últimos años en la economía colombiana.

Para junio de 2014 las ventas reales y el empleo del comercio minorista aumentaron un 2,2% y 1,8% en comparación con junio de 2013. De igual modo las ventas en dicho sector

mostraron un incremento del 2,2% respecto al año anterior. Con respecto a esto los grupos de mercancías que presentan los mayores índices de crecimiento para el sector son: Electrodomésticos, Muebles para el hogar y Equipos y Artículos de Información y Uso Doméstico, Telecomunicaciones, Alimentos y Bebidas (DANE, 2014). (Ver Gráfica 3)

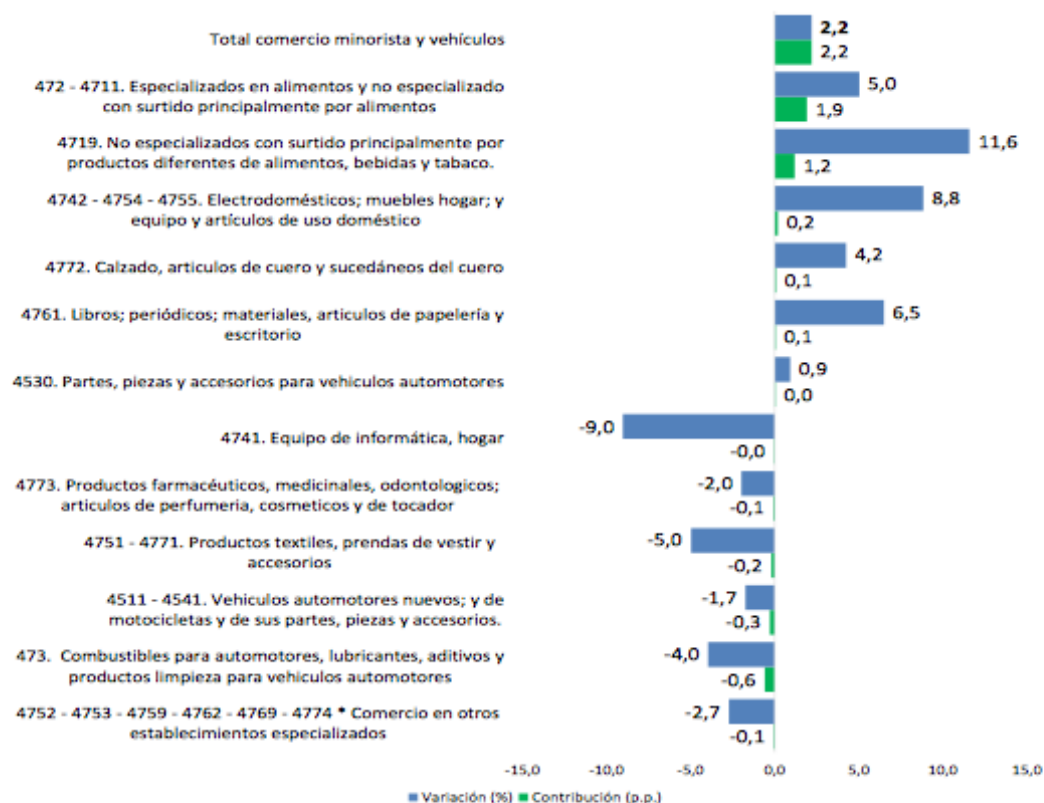


Fuente DANE – EMCM

*Otras mercancías, incluye: juguetes, bicicletas, artículos de deporte, piñatería, artículos para bebés, gas propano en cilindros, equipo fotográfico, revestimiento para pisos, etc.

Gráfica 3 Variación anual de las ventas reales Junio 2014 (DANE, 2014)

En cuanto al comercio especializado en términos de contribución, se destacan las ventas realizadas por parte de los almacenes dedicados a las ventas de artículos de uso doméstico, muebles para el hogar y telecomunicaciones, calzado, artículos de cuero, electrodomésticos y equipos de información, entre otros, demostrando ser el sub sector muebles, artículos domésticos y telecomunicaciones el segundo potencial contribuidor anual a las ventas del comercio con un 8,8 de participación (DANE, 2014). (Ver Gráfica 4)

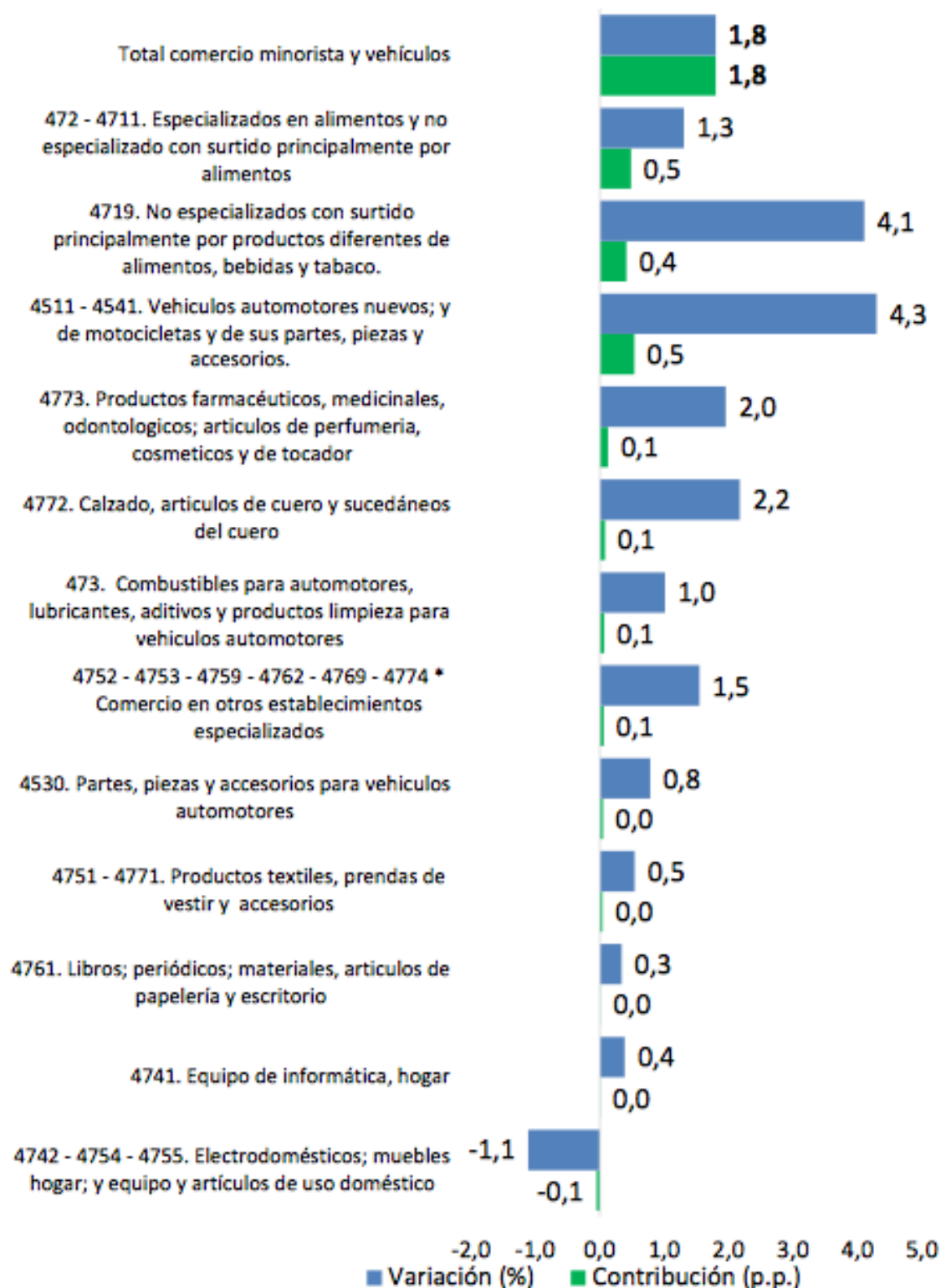


Fuente: DANE – EMCM

* Comercio en otros establecimientos especializados: incluye el comercio al por menor de: artículos de ferretería, vidrios y pinturas; tapices y alfombras; artículos culturales y de entretenimiento equipo fotográfico, óptico y de precisión, otros artículos de uso doméstico, etc.

Gráfica 4 Variación y Contribución anual de las ventas reales del comercio minorista, según actividad comercial (DANE, 2014)

El aumento en ventas y participación por parte del sector comercial se radica básicamente en la respuesta a la creciente demanda interna que al cierre del año alcanzó el 8,8% gracias al alto consumo de los hogares, el cual pasó de un 4,9% a 6,5% entre 2011 y 2012. Del mismo modo, el mayor nivel de consumo por parte de los hogares estuvo asociado principalmente con la disminución de la tasa de desempleo, la cual bajó a ser un solo dígito (7,8%) y a un aumento significativo del empleo (Ver Gráfica 4), Además de las menores tasas de interés, la baja inflación, los recursos crediticios de amplia disponibilidad y la revaluación de la moneda, facilitando la adquisición de bienes durables (DANE, 2014).



Gráfica 5 Variación y contribución anual del personal ocupado, según actividad económica (DANE, 2014)

Comercio Exterior, Exportaciones e Importaciones

Con respecto a las exportaciones, los artículos de uso doméstico, muebles para el hogar y electrodomésticos, equipos de información, al periodo enero a marzo de 2012 registraron un crecimiento de 32% con respecto al crecimiento del mismo periodo de 2011. Ahora bien, las importaciones de estos mismos tipos de elementos en el periodo enero a marzo de 2012 registraron un crecimiento de 22% con respecto al mismo del periodo 2011 (Centro Virtual De Negocios, 2014).

Teniendo en cuenta las cifras positivas de las ventas en cuanto al sector artículos domésticos, muebles para el hogar y decoración, las importaciones lo reflejan evidentemente, estas tuvieron un crecimiento del 4% entre 2012 y 2013. Sin embargo las exportaciones siguen cayendo y en el último año la disminución fue del 7%. En lo corrido del 2014 hasta el mes de marzo Colombia compró aproximadamente USD 86 millones, mientras que el valor equivalente a las exportaciones fue de USD 23 millones (Centro Virtual De Negocios, 2014).

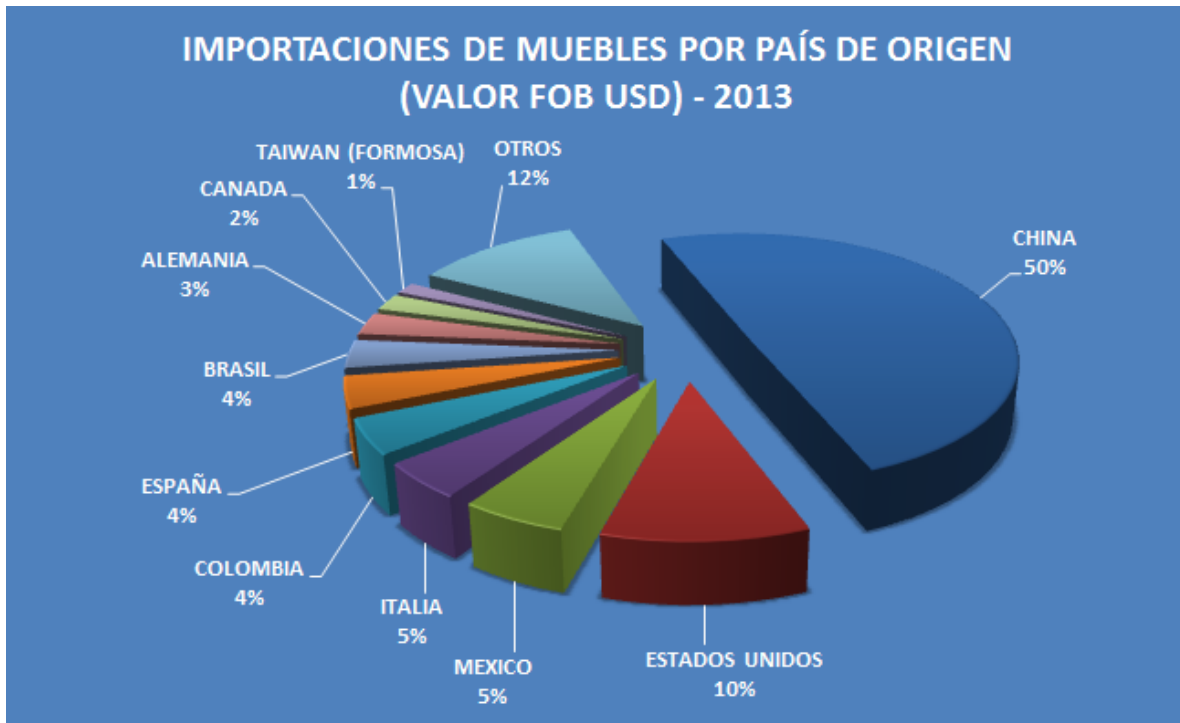
Para el 2013 a Colombia ingresaron USD 32 millones en productos tales como comedores, artículos de cama, los cuales representan el 9% del total importado de muebles, por otro lado otros artículos que lideran las importaciones de muebles son los muebles de metal y lámparas con participación del 8% cada una.



Gráfica 6 Importaciones De Muebles Por Segmento (Centro Virtual de Negocios, 2014)

En el caso de las exportaciones el 18% corresponde a muebles de madera, el 11% a somieres y artículos de cama y el 9% a muebles de metal y el 7% a muebles plásticos. (Ver Gráfica 6)

Seguido de esto, el principal proveedor de muebles para Colombia es China, con participación del 50% del total importado, el cual genera un incremento para el país en cuanto a ventas del 6% entre 2012 y 2013. Estados Unidos es el segundo proveedor más importante de muebles, con una participación del 10% por encima de México con el 5% e Italia con el 5%. (Ver Gráfica 7)



Gráfica 7 Importaciones De Muebles Por País De Origen (Centro Virtual de Negocios, 2014)

Por otro lado, Panamá y Perú se encuentran catalogados como los países a donde más llegan muebles desde Colombia, estos representan el 24% y 12% la exportación.

Principales tipos de muebles importados:

- Comedores
- Cuartos principales
- Tapizados en cuero
- Lámparas e iluminación
- Mesas ocasionales
- Escritorios/estudios
- Reclinables
- Alcobas Juveniles
- Muebles para exterior

Tendencias y Preferencias de los consumidores

Los consumidores del sector de muebles de hogar y decoración en Colombia se encuentran divididos bajo dos perfiles; mercado informal y mercado de lujo (Muebles Arteco).

Los consumidores arraigados al mercado informal se caracterizan por tener un interés en cuanto a precios y servicios, por lo tanto, el mantenimiento de bajos niveles de precio y la eficiencia operacional son factores claves para considerar. Este consumidor busca muebles funcionales y a la vez de alto diseño, con base en esto hay una fuerte preferencia por los muebles reconstruidos, re manufacturados y muebles tipo listos para armar enfocados a generar eficiencia, ahorro de tiempo y disminución de costos. Por esto mismo el consumidor del sector informal se caracteriza por no generar fidelidad a una marca específica en sí, por el contrario existe una alta variación de gustos y preferencias. Dicho comportamiento hace referencia principalmente al escaso poder adquisitivo del consumidor colombiano, a los constantes cambios en los gustos y preferencias de los consumidores ya que no se encuentran dispuestos a pagar altos precios (Muebles Arteco).

En cuanto al consumidor de lujo, en este caso la industria de muebles de alto diseño y la industria de artículos contemporáneos para amoblar está creciendo a un ritmo superior, esto con base a las necesidades, nuevas tendencias, gustos de los consumidores y la preferencia por mayor calidad. Este se ve altamente influenciado hoy en día especialmente por las tendencias europeas, chinas y norteamericanas, las cuales exigen un mayor precio y calidad, requiriéndole por consiguiente al consumidor de lujo pagar precios más altos por factor tales como exclusividad, diseño y calidad (Muebles Arteco).

Con relación a lo anterior, las principales ciudades del país donde se encuentra el mercado significativo son: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira, Manizales, Cartagena, y Bucaramanga. Pues es en estas donde se encuentra la población con mayor poder adquisitivo y en donde más fuerza ha tenido la construcción inclinada principalmente a inmuebles residenciales, incrementando paralelamente la capacidad y el deseo de compra de dichos productos (Muebles Arteco).

Por consiguiente las principales tendencias de muebles en Colombia a 2014 son:

- a. Muebles importados (Dormitorios tapizados, salas importadas, comedores en cristal templado, Accesorios Cromados)
- b. Muebles de Importados. Muebles de material para oficinas y demás.
- c. Muebles de madera fabricación nacional
- d. Muebles en otros materiales (ratán, bambú, cuero)
- e. Muebles de Plástico

Sin embargo es importante tener la visión de la realidad y los expertos en el tema. El señor Julio Arango, propietario de UNODOT una empresa dedicada a la fabricación de muebles en madera cultivada y certificada con diseños únicos y personalizados, plantea ciertos elementos fundamentales y determinantes en el sector del mueble actualmente. El plantea dos posiciones donde las empresas deben escoger una u otra. Pues la situación del país y en general la dinámica de negociaciones internacionales de la nación están generando que este sector se divida en dos: la primera es el negocio de las grandes superficies e importadores chinos que se han encargado de ofrecer soluciones por precios bajos. Y por otro lado, se encuentran aquellos negocios que se dedican a ofrecer toda un experiencia, en donde no se busca generar soluciones sino ofrecer productos que se

conviertan en una inversión. Es decir productos con diseño, personalizados, hechos a la medida que permiten darle un valor agregado, donde la calidad entra a jugar un papel fundamental. (Arango, 2014)

Principales cadenas de comercio

M.J S.A

Muebles Jamar

klinero@mueblesjamar.com.co

Atlántico-Barranquilla

TUGO SAS

Bogotá D.C- Bogotá D.C

Comercio al por menor de muebles para el hogar

INDUSTRIA AMERICANA DE COLCHONES INDUAMERCOL S.A.

www.americanadecolchones.com

Bogotá D.C- Bogotá D.C

Confeción de artículos con materiales textiles

DOMINA S.A

Bogotá D.C- Bogotá D.C

Producción y comercialización al por menor de muebles para el hogar.

BELLATEL S.A

[Bellatela.sa@bellatela.com](mailto:bellatela.sa@bellatela.com)

Valle del Cauca- Cali

Comercio al por menor de productos textiles en establecimientos especiales

3.3.2.1. Entorno sectorial: PESTEL

Políticas/ Legales

Ventajas

- Incentivos y crecimiento de la inversión extranjera, debido a la fortaleza de la economía y su dinámica, a una inflación baja, un estable incremento en el Producto Interno Bruto (PIB) y una política económica históricamente responsable.
- Políticas gubernamentales que promueven estabilidad en cuanto a la seguridad democrática.

Desventajas

- Las firmas de tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, México, Unión Europea, Japón y la Alianza del Pacífico permite el ingreso de grandes cadenas lo cual puede generar alta competencia con bajos precios, mayores infraestructuras y mayor capacidad de negociación que los competidores locales.

Económicas

Ventajas

- Incremento en la importación al obtener productos vanguardistas y competitivos.
- Tasas de cambio favorables frente al dólar que facilita la importación de nuevos productos y tecnología.
- Política arancelaria favorable para las importaciones de insumos y tecnología.
- Reactivación del sector de la construcción.
- Alza en el poder adquisitivo de los ciudadanos.
- Grandes proyectos de inversión en el sector hotelero y turístico del país.

Desventajas

- Incremento en la importación de productos sustitutos de bajo costo y baja calidad.

Sociales

Ventajas

- Crecimiento en la creación de nuevos hogares
- Interés en la sociedad por mejorar el estilo de vida
- Nuevas vanguardias y tendencias que conllevan a una variedad de materiales y diseños tanto nacionales como extranjeros.

Desventajas

- Tendencia de compra basada en el bajo costo “Low Cost”

Ambientales

- Apoyo de diversas entidades gubernamentales nacionales como el ministerio de medio ambiente y la CAR para generar y llevar a cabo programas de reforestación y cuidado ambiental.

Tecnológicos

Ventajas

- Eventos de talla internacional tales como “Interzum” en China la cual impulsa la tecnología y modernización de los procesos y tendencias del sector.
- Variedad y diversidad de maquinaria, materiales y diseños de alta tecnología en el mercado internacional

Desventajas

- Desarrollo tecnológico por parte de la competencia, en especial las grandes cadenas internacionales.

3.3.2.2. Análisis DOFA del sector

En este punto se enumeraran las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del sector, resultado del análisis.

Debilidades

- No se encuentra una medición exacta del servicio al cliente.
- Gran cantidad de pequeños establecimientos informales.
- Falta realizar y llevar a cabo un mejor trabajo en la búsqueda de nuevos trabajos.

- Falta de comunicación y alianzas entre competidores dificultando el establecimiento de alianzas estratégicas con grandes comercializadoras, dado el individualismo.
- Informalidad de precios.

Oportunidades

- Apertura a otros mercados.
- Los clientes priorizan la calidad sobre el precio.
- Integrar la cadena productiva para optimizar los procesos, mejorando la productividad de las empresas y su participación en el mercado internacional.
- El avance positivo de los acuerdos comerciales con terceros países tales como Estados Unidos, Canadá, México, Unión Europea, Japón, la Alianza del pacifico en la búsqueda de costo beneficio.
- Reactivación del sector construcción.

Fortalezas

- La calidad y variedad de muebles a nivel nacional.
- La actividad presenta fácil adaptación a las tendencias del mercado.
- Desarrollo y fortalecimiento de una organización sectorial, la cual trae beneficios a nivel mercado y fortalece la cadena productiva del mueble en Colombia.
- Existencia de potencial creativo.
- Existencia de productos competitivos o con potencial.
- Sector de incipiente desarrollo con elevado potencial.
- La estabilidad económica y el incremento en el PIB, brindando una mayor capacidad de compra y de poder adquisitivo.
- Recursos humanos disponibles y calificados.

Amenazas

- Entrada al mercado de nuevas competencias y cadenas grandes las cuales compitan en precio y calidad.
- Informalidad del sector.
- Búsqueda del menor precio y mayores ofertas por parte del cliente.
- Las constantes y permanentes tendencias al alza y a la baja en cuanto a la demanda de productos de este sector.
- El avance positivo de los acuerdos comerciales con terceros países tales como Estados Unidos, Unión Europea, Japón que permiten el ingreso de grandes cadenas mobiliarias opacando y desfavoreciendo el mercado local.

3.3.3. Entorno Competitivo-Modelo de Porter:

Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes

Es esencial comprender lo que los competidores están haciendo en el momento en que se esté preparando una estrategia. En el caso de la ciudad de Manizales la competencia del sector mobiliario se ha convertido intensa, ya que existen competidores directos. Además

de que la industria esta creciendo a un ritmo desacelerado y los productos y servicios son difíciles de diferenciar. (Bateman & Snell, 2009)

Para el caso del Almacén Aurelio Restrepo, existen múltiples competidores. A nivel internacional, IKEA el cual ofrece un surtido de productos de decoración del hogar asequibles para la mayoría de las personas, no solo para unos pocos. Para conseguirlo combinan funcionalidad, calidad, diseño y valor, siempre teniendo presente la sostenibilidad. Sin embargo este competidor aun no ha llegado al país lo que lo convertiría en un competidor indirecto. A nivel nacional existen competidores como Tugo, Falabella, Home Center, Spazio W, Atelier Casa, Zientte, Aristas, Roche Bobois, entre otros. De los cuales en Manizales solo ha llegado Home Center.

Por último a nivel local, específicamente en la ciudad de Manizales existen seis principales competidores, estos cuentan con productos similares como lo son: muebles nacionales, muebles importados, accesorios de decoración. A continuación se mencionarán los distintos competidores y la característica principal que podría llegar a ser un mínimo factor de diferenciación. Aunque se debe resaltar nuevamente que es un sector poco diferenciado actualmente.

Como se mencionó anteriormente, hoy en día existe un almacén de muebles con el mismo nombre “Almacén Aurelio Restrepo DEKO” el cuál confunde a los consumidores, pues desde el momento de su creación este busca ser reconocido por las mismas características (Calidad, tradición, etc) que el Almacén Aurelio Restrepo J original (Del cual se ha hecho el análisis a lo largo de este trabajo).

A continuación se listarán los cinco competidores restantes: 1) “Ittala” el cual cuenta con bastantes accesorios de decoración, a diferencia de otros 2) “Muebles Grisales” el cual lleva aproximadamente 1 año en la ciudad, sus dueños son de la ciudad de Armenia 3) Madera y Muebles, un almacén que cuenta con su propia fábrica en Santa Rosa, no cuentan con muebles importados y compiten con muy bajos precios 4) Andino Home, podría considerarse el almacén mas diferenciado actualmente, pues fue el primer almacén en vender muebles importados, lo que le dio una ventaja sobre los demás. Además de contar con un buen local, con una gran vitrina de exhibición. 5) Mobiliato. Es importante resaltar que ninguno de estos seis almacenes mencionados anteriormente, hace algún tipo de publicidad.

También se debe tener en cuenta que dentro de los competidores en la ciudad de Manizales, Home Center entraría a ser uno mas para la lista. Pues si bien no se dedica únicamente a la comercialización de muebles y decoración, de alguna manera ofrece productos similares, de menor calidad y a menores precios.

En base a lo anterior, es importante resaltar que cuando se presena una intensa competencia se deriva un terremoto industrial: las compañías mas débiles son eliminadas y las mas fuertes sobreviven. Por lo tanto se debe tener cuidado y se deben determinar acciones que eviten para el Almacén Aurelio Restrepo una eliminación del mercado.

Nuevos participantes

Los nuevos entrantes son aquellas empresas nuevas en el mercado, aquellas que entran a competir con compañías establecidas. En los diferentes sectores hay altas o bajas barreras de entrada, es decir dependiendo de algunos factores se determina la cantidad de nuevos competidores. Algunas barreras de entrada son: políticas gubernamentales, los requerimientos de capital, la identificación de la marca, las desventajas de los costos y los canales de distribución. (Bateman & Snell, 2009)

En el caso del sector mobiliario las barreras de entrada son bajas, pues entrar a competir en este sector es relativamente fácil. No existen políticas gubernamentales que restrinjan la entrada de nuevas empresas. No se requiere de un gran capital, ya que al hablarse de comercialización existen varias maneras de negociar los productos sin tener que entrar a incurrir en grandes gastos. Es decir, se necesita un lugar/infraestructura donde se puedan exhibir los productos, se buscan proveedores (con ellos se pueden negociar los productos en consignación) y se entra a participar. Sin embargo, la identificación del nombre si es una barrera de entrada, pues los consumidores en esta ciudad acostumbran a frecuentar los negocios con reconocimiento.

Basándose en lo anterior, es importante reiterar como un sector que no cuenta con altas barreras de entrada en la ciudad de Manizales, se ha convertido en un sector bastante competido. Un sector donde se ha vuelto cada vez mas complicado sobresalir y capturar la mayor cantidad de clientes. Sin embargo, si bien ha crecido la competencia un factor determinante para el caso del Almacén Aurelio Restrepo J, es el reciente almacén “Aurelio Restrepo J DEKO” pues logró entrar a competir bajo un nombre altamente reconocido (única barrera de entrada en el sector) y al ser un tema familiar, el actual propietario del Good Will y Know How no quiere entrar en temas legales. Por lo tanto, este nuevo participante hará mas retador la competencia y la diferenciación para AAR.

Por otro lado, es importante mirar a futuro y considerar quienes serán los posibles nuevos entrantes, pues esto permitirá anticiparse y por lo tanto preparar múltiples estrategias para evitar ser eliminado del mercado. Anteriormente se hablo de los almacenes Falabella como un competidor a nivel Nacional, sin embargo esta cadena tiene en planes entrar al mercado manizaleño. Por lo tanto, se le debe hacer un seguimiento detallado tanto al proyecto, como a los tiempos de apertura planeados .

Sustitutos y complementos

En el mercado existen múltiples productos que además de competir de manera directa, pueden afectar el desempeño de una compañía o un producto al ser sustitutos o complementos. Un sustituto es una amenaza potencia, los consumidores lo utilizan como una alternativa. Mientras que un complemento es una oportunidad potencial, donde el consumidor al momento de comprar un producto, también requerirá más del producto complementario. (Bateman & Snell, 2009)

Para el AAR su producto principal, los muebles, es un poco difícil encontrarle sustitutos. Por un lado la tendencia de construir en mampostería a alcanzado a sustituir de alguna manera el uso de muebles, pero mas hacia productos de exteriores y tierra caliente. Por otro

lado, existe cierto grado de sustituibilidad entre los diferentes estilos, medidas, materiales y diseños. Es importante resaltar que además de los sustitutos actuales, las empresas deben empezar a pensar y considerar los que pueden serlo en un futuro cercano.

En cuanto a complementos, la construcción o remodelación de viviendas y oficinas, y el cambio en la moda mobiliaria, podrían ser claramente los complementos más importantes de los productos del AAR, si la construcción de estas se disminuye también disminuirá la compra de muebles a AAR, pues no habrá espacios que amoblar. Por otra parte si disminuye el precio de las viviendas y oficinas, se generara más demanda hacia los productos de AAR, pues al no ser tan cara la propiedad podrán dedicar más parte de los ingresos a amoblar el espacio y por lo tanto se les facilitará comprar este tipo de productos.

Proveedores

Las compañías adquieren recursos (insumos) para convertirlos en productos o servicios (resultados) que deberán poner a la venta. Los proveedores ofrecen los recursos necesarios de diferentes maneras: personas, materias primas, información, y capital financiero. Pero no son solo importantes por suministrar los recursos, sino por su poder sobre los precios y la calidad de los productos que ofrecen. Aquellos proveedores pueden reducir los ingresos de una compañía, si aumentan los precios, y estos aumentos se transfieren al consumidor final. La creciente competencia ha hecho que los administradores le presten mayor atención a sus costos. Pues con el surgimiento del internet, los clientes buscan productos que se ajusten a sus necesidades y preferencias, además de buscar una entrega rápida por el menor precio. Actualmente la administración eficiente de la cadena de suministro *es tener el producto correcto, en la cantidad correcta, disponible en el lugar correcto y al precio correcto*. Adicionalmente, escoger el proveedor correcto es una decisión estratégica importante. (Bateman & Snell, 2009)

El AAR cuenta con múltiples proveedores nacionales, la mayoría ubicados en la ciudad de Medellín. Es representante exclusivo de las empresas: Puro Cuero (Fabricante de muebles en cuero) y Scamform (Fabricante de muebles para oficina) en la ciudad de Manizales. Además de contar con proveedores especializados en muebles importados, sofás camas, muebles en madera, muebles exteriores, entre otros.

La negociación con los proveedores es un factor determinante, en el caso de AAR sus excelentes relaciones comerciales le permiten acudir a los productos de varias maneras: en consignación (pago después de la venta), pago a 30 días, descuentos por pago de contado, aunque también existen los proveedores que exigen el pago por anticipado.

Para la entrega de los productos cuenta con su propio transporte el cuál va y recoge los productos en las fabricas para la optimización de tiempos y costos. Aunque con los proveedores de Bogotá y Cali, le resulta mas útil pagar los fletes. Sin embargo, existen tiempos de entrega preestablecidos donde los muebles fabricados nacionalmente tardan aproximadamente 30 días de fabricación, los muebles de oficina pueden tardar aproximadamente 40 días y los importados 8 días debido a que son pedidos que se realizan sobre productos que ya se encuentran en el país, de lo contrario tardaran meses dependiendo del lugar de donde provengan.

Clientes

Los clientes son quienes realizan la compra de los bienes y servicios que ofrece una organización. Sin clientes o consumidores una compañía no podría sobrevivir, es por esto que cumplir y satisfacer sus necesidades puede ser una herramienta bastante útil para diferenciarse de los demás. El internet se ha convertido en una herramienta que le ha brindado poder a los clientes, pues es una fuente sencilla de información tanto de precio como características del producto. Además de permitirles comentar sobre el servicio y hacer publicidad gratuita, la cual puede ser positiva o negativa. (Bateman & Snell, 2009)

El AAR cuenta con distintos tipos de clientes y es de vital importancia reconocer la diferencia entre ellos, pues esto permite ofrecer el producto indicado según las preferencias. Existen aquellos clientes que solamente les interesa el precio, los que les interesa el precio y que les presten servicios de transporte e instalación, aquellos que solamente les importa la calidad y diseño, otros que realizan compras de varios productos para amoblar distintos espacios y las empresas que solicitan productos de excelente calidad y en grandes cantidades.

Hoy en día el AAR le ofrece a sus clientes varias opciones de pago: pago de contado, pago contra entrega, pago en 2 cuotas: 30% al momento de realizar el pedido y 70% al momento de la entrega, financiación de 6 a 8 meses (requisito: firma de una letra). Dentro del servicio al cliente AAR le garantiza a sus clientes el transporte de la mercancía hasta el lugar de destino y le garantiza el armado de los muebles en el lugar deseado.

3.3.4. Matriz de competencia

Al analizar el sector se encontró la necesidad de entrar y profundizar un poco sobre la competencia local. Por lo tanto se realizó el análisis por medio de la Matriz Vester, una herramienta que permite identificar y determinar las causas y consecuencias de una situación específica.

Para efectos de entendimiento, la matriz se realizó bajo unos criterios que se describen a continuación:

Por un lado se determinaron cuatro calificativos (1= Debilidad Grave, 2=Debilidad Menor,3=Fortaleza Menor, 4=Fortaleza Importante), también se determinaron 5 variables y a cada una se le determinó un porcentaje de ponderación según la importancia de la misma (Variedad de productos=0,3, Calidad de los productos=0,3, Experiencia de compra=0,2, Competitividad de precios=0,1, Experiencia en el mercado=0,1)

Con base en lo anterior se desarrolló la siguiente matriz para poder sacar los puntajes y ponderar el resultado final.

Tabla 3 Matriz De Perfil Competitivo (Elaboración Propia)

Variab les	Aurelio Restrepo J	Ittala	Muebles Grisales	Aurelio Restrepo "DEKO"	Andino Home	Mobiliato	Madera y Muebles
Variedad de productos	3 Cuenta con una alta gama de productos tanto importados como nacionales tales como muebles para el hogar, accesorios, muebles para oficinas y muebles para zonas de descanso, además de esto cuenta con una amplia línea de cortinas .	2 Cuenta con una alta gama de productos enfocados específicamente a decoración de ambientes.	2 Cuanta con una gama de productos principalmente nacionales, muy pocos los importados tales como muebles para el hogar, muebles para oficina.	3 Cuenta con una alta gama de productos tanto importados como nacionales tales como muebles para el hogar, accesorios, muebles para oficinas y muebles para zonas de descanso	4 Cuenta con una alta gama y variedad de productos tanto importados como nacionales tales como muebles para el hogar, accesorios, muebles para oficinas, muebles para zonas de descanso además de una línea de iluminado para el hogar.	4 Cuanta con una alta gama de productos y referencias nacionales, muy pocos importados. Además le brinda la posibilidad al cliente de brindar un servicio de diseños especializados y personalizados.	2 Cuanta con una gama de productos principalmente nacionales, muy pocos los importados tales como muebles para el hogar, muebles para oficina.
Calidad de los productos	4 Cuanta con Distribuidores altamente calificados tanto nacionales como internacionales, además del respaldo y garantía de la marca a lo largo de los años.	4 Cuanta con distribuidores altamente calificados tanto nacionales como internacionales.	3 Cuenta con su propia fábrica de producción lo cual brinda una mayor calidad al no contar con procesos tercer izados y poder tener una mayor supervisión y control de calidad de los ofrecido.	4 Cuenta con proveedores altamente calificados tanto nacionales como internacionales.	4 Cuenta con proveedores altamente calificados tanto nacionales como internacionales.	4 Cuenta con su propia fábrica de producción lo cual le brinda una mayor calidad al no contar con procesos tercer izados y poder contar con una mayor supervisión y control de calidad de lo ofrecido. Además cuenta con la posibilidad de diseñar su propio producto.	3 Cuenta con su propia fabrica de producción lo cual le brinda una mayor calidad al no contar con procesos tercer izados y poder tener una mayor supervisión y control de lo ofrecido.

<p>Experiencia de compra</p>	<p>1 Cuanta con un espacio más pequeños de exhibición de productos, Además no cuenta con una asesoría personal profesional.</p>	<p>3 Cuenta con un espacio visible y amplio donde se exhiben los productos ofrecidos. Adicionalmente cuenta con el servicio de accesorios exclusivos y personalizados</p>	<p>1 Cuanta con un espacio más pequeños de exhibición de productos, Además no cuenta con una asesoría personal profesional.</p>	<p>4 Cuenta con un espacio agradable el cual genera una alta visualización de los productos ofrecidos, además cuenta con la alianza por parte de la firma ESPAXXIO la cual se dedica a la arquitectura e interiorismo, brindado este servicio profesional extra a los clientes.</p>	<p>4 Cuenta con un espacio grande, moderno y agradable el cual brinda una alta visibilidad de los productos ofrecidos, además cuenta con numerosas personas y vendedores encargados de brindar un constante servicio profesional de asesoría a los clientes.</p>	<p>3 Cuenta con un espacio visible y amplio donde se exhiben los productos ofrecidos. Adicionalmente cuenta con el servicio de muebles exclusivos y personalizados.</p>	<p>1 Cuanta con un espacio más pequeños de exhibición de productos, Además no cuenta con una asesoría personal profesional.</p>
<p>Competitividad de precios</p>	<p>3 Precio en por medio, con el valor agregado de contar con un respaldo de marca de años (50 años) y garantía en los productos ofrecidos.</p>	<p>2 Cuenta con precios un poco más altos que el promedio, esto se generado gracias al valor agregado de estar a la vanguardia en la mente de los consumidores, generando una precepción de variedad y alta calidad.</p>	<p>2 Precio en promedio contando con bajos costos de transporte y de elaboración ya que no terse riza la elaboración del producto.</p>	<p>2 Precio en promedio, con el valor agregado de poder contar con un servicio extra para el diseño de los espacios incrementando el costo un 20%.</p>	<p>2 Cuenta con precios un poco más altos que el promedio, esto se genera gracias al valor agregado de estar a la vanguardia en la mente de los consumidores, generando una precepción de variedad y alta calidad.</p>	<p>3 Precio en promedio, con el valor agregado de personalización y alto diseño del producto por lo cual tiene un 10% adicional en el precio.</p>	<p>4 Precios bajos gracias a los bajos costos de elaboración y facilidad de transporte al contar con su propia fábrica en un punto estratégico para Manizales, lo cual es la ciudad de Santa Rosa. Genera bajos costos de transporte, evita costos de importación, además maneja costos bajos ya que no tercer iza su elaboración.</p>

Experiencia en el mercado	4 Experiencia razonable y agresiva en el mercado (50 años)	2 Poca experiencia en el mercado (2 años)	3 Experiencia razonable en el mercado (30 años)	2 Poca experiencia en el mercado (3 años)	2 Poca experiencia en el mercado (2 años)	3 Experiencia razonable en el mercado (30 años)	3 Experiencia razonable en el mercado (30 años)
---------------------------	--	---	--	---	---	--	--

Finalmente se ponderaron las variables según su clasificación y los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 4 Resultados De Matriz De Perfil Competitivo (Elaboración Propia)

Variable/Factor de Éxito	Ponderación	Aurelio Restrepo J		Ittala		Muebles Grisales		Aurelio Restrepo "DEKO"		Andino Home		Muebles		Madera y Muebles	
Variedad de productos	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6	3	0,9	4	1,2	4	1,2	2	0,6
Calidad de los productos	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9	4	1,2	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Experiencia de compra	0,2	1	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Competitividad de precios	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Experiencia en el mercado	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
RESULTADO	1	3		2,8		2,2		3,3		3,6		3,6		2,4	

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se puede ver que hoy en día hay dos competidores directos, uno con el mismo nombre (Aurelio Restrepo “DEKO”) y el otro bajo su buen rendimiento (Andino Home) que hoy en día muestran un mejor desempeño y calificación. Es importante resaltar que el punto diferenciador, en el cual los otros dos almacenes se diferencian del Almacén Aurelio Restrepo es en la “Experiencia de Compra”, pues ambos almacenes tienen instalaciones más amplias, con mayor exhibición/vitrina, más luz que permiten que la experiencia de compra sea más alta en estos. Es a partir de esta matriz que se presenta una oportunidad de mejora, donde si bien las instalaciones del Almacén Aurelio Restrepo se encuentran muy bien adecuadas, de un buen tamaño, se puede buscar la manera de compensar el tamaño con otros factores que permitan mejorar la experiencia de compra.

3.3.5. Ventajas Competitivas

Es indispensable entender que la clave del éxito de una compañía no es solamente entender como opera la industria. Sino la ventaja competitiva que puede ofrecer y la capacidad de mantenerla. Existe una lucha competitiva para sobrevivir y ganar, se necesita tener ventajas sobre los competidores y un margen de utilidad. Es decir se obtiene una ventaja competitiva siendo mejor que los competidores al elaborar cosas valiosas para los clientes.

Partiendo de lo anterior, hay varios factores de éxito que pueden proporcionar ventaja competitiva: la innovación, la calidad, el servicio, la rapidez y la competitividad en costos.

Innovación

La innovación es la introducción de nuevos bienes y servicios, las compañías deben adaptarse a los cambios en la demanda de los consumidores y los nuevos competidores. Hoy en día la dinámica de compra ha cambiado y ha hecho que los productos no se vendan para siempre, ni siquiera en las grandes cantidades que se vendía anteriormente, pues hoy en día muchos competidores presentan nuevos productos constantemente. Sin embargo, la innovación no consta sólo de introducir nuevos productos, sino de la comunicación, entrega y servicio al cliente. Para permanecer en el mercado se a veces la innovación de mayor importancia es la forma como es entregado el producto, las nuevas ideas han sido un factor diferencial. La innovación de la actualidad y al igual que otras fuentes de ventaja competitiva, proviene de la gente, necesita ser un objetivo estratégico y debe ser administrado con cuidado.

Aterrizando lo anterior al Almacén Aurelio Restrepo, se debe analizar que si bien los productos y el portafolio son lo suficientemente innovadores y acordes a las necesidades de los consumidores, el servicio y entrega no es mayormente diferenciado. Pues al cliente se le ofrece un servicio de entrega y armado de los muebles en sus casa, sin embargo el servicio llega hasta ahí. No hay un servicio al cliente post-venta que le permita hacerle un seguimiento al clientes después de la compra, así como tampoco tiene alguna idea innovadora de cómo entregar el producto. Actualmente y como se ha mencionado anteriormente, el sector mobiliario no es mayormente diferenciado, de tal forma que los

demás factores que puedan implementarse para diferenciarse son de gran valor para cada empresa.

Calidad

La calidad de un producto refleja la excelencia de un producto y servicio como tal. La importancia que se le da a la calidad actualmente ha aumentado de manera considerable, pues los clientes exigen bienes y servicios de alta calidad como mínimo. Anteriormente la calidad era considerada como la prevención de posibles defectos de manufactura y el diseño de productos de excelente calidad. El objetivo era resolver y erradicar. Sin embargo, hoy en día la calidad también se ofrece al momento en que las compañías elaboran bienes y servicios a la medida de los clientes individuales. Una manera de evaluar la calidad, puede ser medir el desempeño del producto, el servicio al cliente, la confiabilidad (evitar fallas o desperfectos), adecuación a los estándares, su durabilidad y su estética. Esta ventaja competitiva se mide a partir de las calificaciones proporcionadas por entidades reconocidas del sector, premios ya sea por los materiales utilizados, el procedimiento o la garantía.

El Almacén Aurelio Restrepo cuenta con un gran reconocimiento, por ofrecer muebles de excelente calidad, sin embargo sería de gran ayuda implementar encuestas al cliente para medir la calidad y cumplir con los estándares de desempeño, necesidades y requerimientos de los mismos.

Servicio

El servicio significa ofrecer a los consumidores lo que desean o necesitan y en el momento en el que lo requieren. Es por esto, que el servicio se enfoca en la satisfacción continua de las necesidades de los clientes, estableciendo una relación benéfica y recíproca a largo plazo. Muchas medidas de calidad son evaluaciones del servicio recibido por los clientes. Y no por el hecho de que el foco del negocio sea vender bienes tangibles, signifique que el servicio no es una oferta realmente importante. Una parte importante de la calidad del servicio es que sea fácil y disfrutable para los clientes, como experiencia o como adquisición y uso de un producto. Para garantizar este servicio las empresas acostumbran a realizar capacitación del personal, trabajo cerca de los clientes para identificar servicios personalizados.

Como se ha venido mencionando, el Almacén Aurelio Restrepo ha logrado perdurar en el tiempo por varios factores de éxito, sin embargo de alguna manera el servicio al cliente no ha sido claramente diferenciado. Al estar en un sector donde los productos son poco diferenciados y donde la competencia ha venido creciendo sustancialmente, este es un factor que no se puede dejar de lado, pues se convierte en una debilidad y le empieza a afectar a la imagen como tal.

Rapidez

Otra ventaja competitiva es la rapidez, es decir la capacidad de ejecutar, responder y entregar resultados en menor tiempo que la competencia. En el mundo actual, el mundo de los negocios es dinámico, requiriendo de velocidad para actuar. El resultado será mejor cuando haya mas ventaja sobre la competencia y cuando se pueda responder rápidamente a las acciones de los distintos competidores. En aquellos sectores, en este caso el mobiliario,

donde la competencia y los productos son bastante similares, pareciera que aquellas compañías que son rápidas ganan sobre aquellas que llegan tarde. Es por esto que la rapidez y no debe ser un objetivo, debe ser un imperativo estratégico. La combinación entre la rapidez y la calidad resultan en eficacia. Esto se traduce en los tiempos de entrega, la atención prestada, la capacidad de respuesta frente a cotizaciones entre otras.

Competitividad de costos

La competitividad de costos significa mantener los costos suficientemente bajos como para que la compañía pueda tener utilidades y al mismo tiempo pueda poner sus productos, en este caso los muebles, a precios que resulten atractivos para los consumidores. Administrar y mantener bajos los costos requiere de eficiencia: cumplir las metas utilizando los recursos conscientemente y minimizando el desperdicio. Hay pequeñas cosas que pueden ahorrar dinero, pero que requieren sacrificios y otras que deben garantizar la liquidez del negocio. Pues a veces cuando llegan las crisis de efectivo, es tarde, y se logra entender que hay mil maneras de gastar la plata y que los ahorros/liquidez pueden venir de los lugares menos pensados.

En el caso del Almacén Aurelio Restrepo, se debe hacer un análisis exhaustivo de los gastos y las distintas maneras en que se puede ahorrar, pues actualmente no se ha hecho un análisis detallado. Hacerlo puede garantizar una mejor liquidez.

Después del análisis de estas ventajas competitivas es importante que el AAR se base en el servicio, la calidad y el diseño/innovación como factores que proporcionen un valor agregado sobre el mercado. Estas tres variables le permiten al AAR desempeñarse y ofrecer factores diferenciadores sobre esas grandes cadenas que están entrando al país y aquellos almacenes que están compitiendo bajo precios competitivos pero sin un mayor valor agregado.

4. PROPUESTA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. METAS ESTRATÉGICAS/OBJETIVOS

- Garantizar productos de optima calidad.
- Mejorar el servicio al cliente, para aumentar el grado de satisfacción del mismo.
- Capacitar y mejorar las competencias del personal.
- Cumplir las acciones de mejora.
- Mantener y garantizar buenos recursos tecnológicos, apropiados para el buen desarrollo de la organización.
- Manejar excelentes relaciones con los stakeholders.
- Formalizar los procesos para optimizar tiempos y costos.
- Generar bienestar a todos los niveles de la organización
- Mejorar los sistemas de información para garantizar y agilizar el manejo de la información.

4.2. ¿QUIÉNES SOMOS?

Almacén Aurelio Restrepo nació en 1964 y desde entonces ha ofrecido soluciones de amoblamiento para distintos espacios. Es un almacén reconocido por ofrecer muebles de excelente calidad, donde a lo largo de estos 50 años ha buscado satisfacer las distintas necesidades de sus clientes. Almacén Aurelio Restrepo ha participado en el amoblamiento de una variedad de proyectos como lo son: hoteles, restaurantes, hospitales, casas de descanso y oficinas corporativas a lo largo de su trayectoria. En la ciudad de Manizales se ha caracterizado por su tradición, conocimiento y liderazgo del sector, donde brindar al cliente los mejores productos se ha convertido en una política inevitable. Además de ofrecer un amplio portafolio, le permite a los clientes personalizar sus pedidos en términos de materiales, colores y diseños. Además de muebles, AAR ofrece una amplia línea de cortinas y servicios que permiten integrar y garantizar un excelente servicio.

4.3. MISIÓN

Ofrecer productos de la mejor calidad, siempre a la vanguardia de las ultimas tendencias en el sector mobiliario. Satisfaciendo las necesidades del cliente, garantizándole un excelente servicio.

4.4. VISIÓN

Por su portafolio de productos y su alto nivel de calidad, en un mediano plazo el Almacén Aurelio Restrepo desea continuar siendo reconocido como el proveedor mas capacitado para suplir productos de vanguardia y alta calidad en los productos que comercializa y distribuye. Entendiendo la responsabilidad como empresa de generar bienestar a la sociedad, proteger el medio ambiente y promover relaciones positivas que generen bienestar tanto a sus shareholders como stakeholders.

4.5. DOFA

Es importante hacer un análisis DOFA de la situación actual del Almacén Aurelio Restrepo, pues a partir del mismo se puede entender sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Dentro de las fortalezas, el AAR cuenta con la experiencia y tradición en el sector mobiliario donde ha logrado ser líder del mercado por mas de 50 años. Además cuenta con reconocimiento por proporcionar productos de excelente calidad. Cuenta con su propio camión para realizar tanto la recolección de la mercancía como la entrega al cliente de los productos. Por otro lado cuenta con una bodega que le permite almacenar más de los productos que son exhibidos. Es proveedor exclusivo de la empresa Scanform en la ciudad de Manizales, una muestra de la importancia y buena negociación con los proveedores por el volumen de compras que ha demostrado a lo largo de su existencia. Buenos canales de distribución. Ofrece productos con una buena relación Calidad-precio. Orientación al cliente ofreciendo comodidad a la hora de entrega, montaje y recogida de los muebles (Servicio incluido en el precio de sus productos). Facilidad de pago para los clientes 30% para realizar el pedido y 70% en el momento de la entrega).

Por otro lado, la empresa cuenta con múltiples oportunidades, pues por la experiencia en el sector podría explorar otras ciudades del país. Puede realizar alianzas con otras empresas, ampliar el mercado hacia muebles mas innovadores. Realizar una fidelización a los clientes, creándoles hábitos de visita y compra, ofreciendo un lugar acogedor al momento de realizar la compra. Analizar y ampliar su cartera de clientes, hacia nuevos clientes: nuevas empresas, arquitectos, decoradores o diseñadores.

En cuanto a las debilidades se encuentran las siguientes: al ser productos de larga duración, la acción de recompra tarde un tiempo y al estar en una ciudad relativamente pequeña como Manizales, las ventas pueden reducirse. Al ser productos lujosos que no son bienes básicos, son más vulnerables a las crisis económicas. Es un sector poco diferenciado donde los clientes buscan precio bajo y comodidad en el servicio, siendo consumidores poco fieles. La atención resulta poco dinámica, pues requiere de asesoramiento y servicio personalizado, el cual exige largos tiempos y provoca esperas.

Por último, para el AAR existen ciertas amenazas: las posibles crisis económicas provocan una baja en la demanda de los productos. La entrada de grandes cadenas donde ofrecen productos de precios mas bajos. Productos de diseño funcional e innovador, con una vida útil aun mayor. Tiendas dinámicas, innovadores con venta tipo autoservicio y con muchos empleados. Empresas del sector que los compradores identifican con un estilo de vida, con un ámbito de ocio para toda la familia y no solo con la adquisición de productos.

Tabla 5 Matriz DOFA AAR (Elaboración Propia)

Positivos	<u>Fortalezas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y tradición en el mercado • Proveedor exclusivo de Scanform • Reconocido por sus productos de excelente calidad • Bodega y Camión propios • Un excelente posicionamiento en el mercado • Buena relación calidad-precio • Comodidad para el cliente a la hora de entrega, montaje y recogida. 	<u>Oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none"> • Expandirse en el territorio nacional • Importación de productos • Aumentar los puntos de venta • Innovación constante de diseños • Alianzas con otras empresas • Fidelización de clientes • Reclutamiento de clientes jóvenes • Integración vertical: fabricación de muebles • Innovación y diseño • Mercados de nicho
	<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de larga duración • Productos de lujo • Percepción de altos precios • Atención poco dinámica • Sector con poca diferenciación • Cartera de clientes mayores • Local con una vitrina reducida y sin parqueadero 	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores y grandes cadenas • Almacenes innovadores y dinámicos •
	Internos	Externos

4.6. CADENA DE VALOR

Teniendo en cuenta que la cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter que permite desde una perspectiva analizar la planificación estratégica, y que actualmente el AAR no cuenta con una cadena de valor clara. Estructurar y crear una, permitirá tener claro la manera de ejecutar y realizar los distintos procesos internos para generarle mayor valor al cliente.

La cadena de valor permite analizar la actividad de la empresa, en este caso AAR. Con el fin de determinar las fuentes de ventaja competitiva, la empresa debe identificar aquellas actividades generadoras de valor, esto permitirá desarrollar e integrarlas de una manera menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Es importante tener en cuenta que la cadena de valor se divide en dos partes:

Las actividades primarias: son aquellas actividades que hacen alusión a la creación, venta y servicio postventa. Existen 5 actividades primarias:

- Logística interna: operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas
- Operaciones: procesamiento de transformación de MP
- Logística externa: almacenamiento de productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el productos.
- Servicio: de post venta o mantenimiento del producto y los clientes.

Las actividades secundarias: aquellas que apoyan las actividades principales como:

- La infraestructura (planeación, contabilidad y finanzas)
- Dirección de recursos humanos (búsqueda, contratación y motivación del personal)
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo (generadores de costos y valor)
- Compras

A continuación, se muestra la cadena de valor adecuada y reestructurada al Almacén Aurelio Restrepo, teniendo en cuenta la situación actual y la propuesta estratégica que se esta desarrollando.

Tabla 6 Cadena De Valor AAR (Elaboración Propia)

<p>Infraestructura: Planeación, Contabilidad y Financiación Presupuestos Costos</p> <p>Administración de Recursos humanos: Reclutamiento, Capacitación, Sistema de remuneración, Cumplimiento derechos del trabajador, Relación gana-gana, Capacitaciones, Incentivos, Motivación</p> <p>Desarrollo Tecnológico: Estandarización de procesos, Seguimiento de tendencias, Creación de archivos para análisis y control, Investigación de mercados.</p> <p>Compras: Selección y evaluación de proveedores, Gestión de negociación y relaciones con proveedores, Realización de pedidos, Control y negociación de pago</p>				
<p>Logística Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento de materiales - Recepción de datos - Acceso de clientes - Recepción y control de 	<p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Montaje - Fabricación - Operación - Control de ventas - Recepción, registro y control de pedidos - Control y 	<p>Logística Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento de pedidos - Manejo de depósitos - Preparación de informes - Planificación de entregas - Control de calidad - Encuesta a 	<p>Mercadeo y Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas - Promociones - Publicidad - Estudio de necesidades del cliente - Políticas de comunicación - Satisfacción 	<p>Servicio Post-Venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instalación - Soporte al cliente - Resolución de quejas - Reparaciones - Garantía - Fidelización de clientes

calidad de productos - Gestión de stocks - Identificación de nuevas necesidades	políticas de pago	clientes - Buzón de sugerencias - Reuniones periódicas - Tabulación resultados obtenidos y propuesta de soluciones	del cliente - Uso de sistemas de información del cliente para conocerlo. - Pagina Web	- Análisis de resultados CRM - Seguimiento a los clientes -
---	-------------------	---	---	---

4.7. PROPUESTA: TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

De acuerdo a Bateman & Snell, en el campo laboral, las empresas y sus gerentes tienden a enfrentarse a problemas y oportunidades. Cuando se trata de un conflicto, la toma de decisiones se torna un tema desafiante. Cuando las decisiones gerenciales tienen fallas en la estructura conllevan generalmente a que se presenten factores de riesgo e incertidumbre que se traducen en conflictos posteriormente.

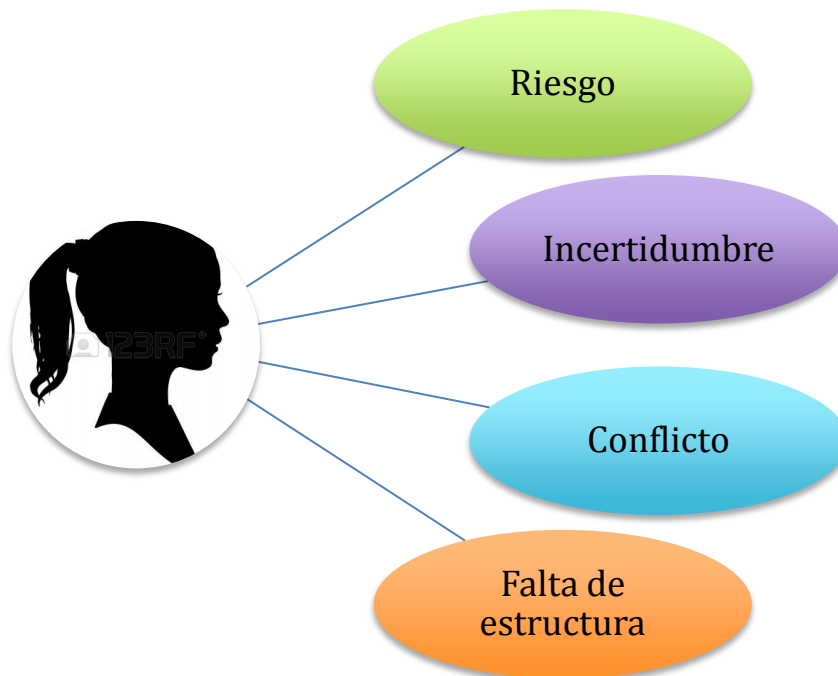


Ilustración 10 Factores De Riesgo (Bateman & Snell, 2009)

Falta de estructura

Existen decisiones rutinarias y de rápida solución pero la mayoría de veces cuando los problemas son nuevos, no existe un procedimiento, ni una estructura que se deba seguir. Es decir cuando las decisiones no son programada y muestran novedades y complejidad donde además se desconoce el resultado, surgen variedad de soluciones, todas con ventajas

y desventajas. Es por esto que quien toma la decisión debe crear una metodología para la toma de decisiones.

La incertidumbre y el riesgo

Cuando se cuenta con la información necesaria y se pueden predecir las consecuencias de las acciones realizadas, se opera bajo una condición de certeza. Sin embargo en la mayoría de las decisiones gerenciales no programadas, la incertidumbre es una regla. La incertidumbre es cuando no se cuenta con la información suficiente para conocer las diferentes consecuencias de las diferentes acciones. Cuando se pueden estimar las probabilidades de los diferentes resultados, sin saber con certeza lo que sucederá, se está en una situación de riesgo. Los buenos decisores deciden manejar el riesgo. Pues teniendo en cuenta que las decisiones pueden ser arriesgadas, prefieren hacer hasta lo imposible para anticipar el riesgo, minimizarlo y controlarlo.

El conflicto

El conflicto se presenta cuando quien toma la decisión se enfrenta a distintas opciones, donde distintas de ellas son atractivas o cuando ninguna lo es. Por otro lado, los conflictos a veces son generados por las personas, cuando hay distintos puntos de vista. Es por esto, que son muy pocos los escenarios donde las decisiones no impliquen algún tipo de conflicto.

Existe un proceso ideal para la toma de decisiones, a continuación vienen las distintas etapas aplicadas en lo posible al caso de estudio del Almacén Aurelio Restrepo J. Es importante resaltar, que las etapas: “Evaluación de las alternativas”, “Selección de alternativas”, “Implementación de la decisión” y “Evaluación de la decisión” sugieren la manera de abordarlas, sin embargo la ejecución de las mismas estará en manos del gerente del negocio.

4.7.1. Identificación y Diagnóstico del Problema

La primera etapa del proceso, es reconocer la existencia de un problema que debe ser resuelto. Esto significa que hay una diferencia entre el estado actual y el estado ideal. Como se ha venido mencionando, Almacén Aurelio Restrepo es un almacén de muebles que lleva 50 años en el mercado manizaleño y que a lo largo de su historia se ha caracterizado por su tradición y calidad. Con el paso de los años y los avances en el entorno. Los competidores en este sector han aumentado y por lo tanto la oferta de muebles. Esto ha conllevado a que se presente un ambiente competitivo donde por naturaleza los factores diferenciadores no son claros. Al ser un mercado tan homogéneo, el consumidor no cuenta con mayores preferencias al momento de comprar, haciendo mas complicado la lealtad hacia el negocio y por lo tanto la rentabilidad del mismo. En el caso de AAR, el “problema” es la disminución en las ventas y por lo tanto en la utilidad del negocio. Este “problema” puede considerarse una oportunidad que requiere ser explorada, donde se defina la brecha entre lo que se esta haciendo actualmente y lo que podría hacerse para crear un futuro mas positivo.

En este caso, las decisiones que se tomarán involucran un análisis de oportunidad. El reconocimiento de las oportunidades vienen dadas de el análisis hecho anteriormente,

donde después de comprender el ambiente macro y competitivo de la empresa, surge la necesidad y el deseo de hacer algo al respecto. Esto creyendo en la existencia de los recursos y las capacidades necesarias para conseguirlo.

4.7.2. Generación De Soluciones Alternativas

La segunda fase de la toma de decisiones vincula el diagnóstico del problema con el desarrollo de posibles acciones alternativas para la resolución del problema. A continuación se plantean múltiples alternativas que proponen solución a ciertas debilidades que se presentan hoy en el negocio AAR. Estas propuestas se basan en aquellos hallazgos sobre el sector, la competencia, los expertos en el tema y la realidad del negocio.

Estas debilidades que presentan a su vez oportunidades de mejora serán evaluadas desde el “Marketing Mix” un modelo desarrollado por Neil Bourden en la escuela de negocios Harvard. Este modelo es considerado una táctica que busca concretar los objetivos de una empresa creando lazos con su clientes. El Marketing Mix es una mezcla de elementos claves con los que una empresa logra influenciar la decisión de compra del cliente. Inicialmente el modelo contenía 12 elementos, sin embargo con el paso del tiempo y la evolución del marketing, el modelo se redujo a cuatro variables, conocidas como las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Para efectos de este análisis se utilizarán las 4P’s y se le agregarán una variable mas, el cliente.

Producto (Consumidor, product mix)

Para empezar, el producto será todo lo tangible (muebles u objetos) y aquellos intangible como servicios que se ofrezcan en el mercado para satisfacer necesidades de los clientes. El producto es un conjunto de características y beneficios que el cliente recibe cuando adquiere el producto. Este producto que se ofrece debe tener claro las características que ofrece como: color, tamaño, duración, calidad, etc. EL producto tiene un ciclo de vida que depende del consumidor y la competencia, pero este ciclo pasa por lo general por 4 fases: Lanzamiento, Crecimiento, Madurez y Declive. (Marketing Mix: 4P del Marketing, 2014)

Al definir un producto se debe tener claro: ¿Cuál es el producto que vende?, ¿Cuáles son las características y los beneficios que se le ofrece al cliente?, ¿Qué necesidades esta satisfaciendo? ¿Cuál es el producto como tal y cuál es el producto extendido(valor agregado: garantías, servicios adicionales, empaques, etc)? (Marketing Mix: 4P del Marketing, 2014)

Propuesta de producto para el Almacén Aurelio Restrepo:

1. Definir el tipo de consumidor al cual se quiere llegar:
 - a. Consumidor informal: Aquel consumidor que busca bajos precios, productos funcionales, eficiencia en costos, no tiene lealtad a una marca y depende mucho de su poder adquisitivo o ingresos.
 - b. Consumidor de lujo: Aquel que busca muebles con alta calidad y diseño, a la vanguardia de las últimas tendencias, exige relación precio-calidad, busca exclusividad y excelente servicio, leales a una marca.

- Luego de analizar los resultados de las encuestas llevadas a cabo a una muestra de 79 personas entre un rango de edad de 20 a 80 años en las diferentes ciudades del país tales como Bogotá, Manizales y Pereira con respecto al sector mobiliario y de decoración en Colombia, es de gran relevancia tomar en cuenta el hecho de que la calidad y el diseño fueron las características con mayor puntaje a la hora de ir a un almacén de muebles y decoración (Velez Uribe & Restrepo Pava, 2014). Por lo tanto el consumidor de lujo es un buen perfil de consumidor para AAR ya que persigue las necesidades que dicho almacén ofrece.
- 2. Definir el target: después de definir el tipo de consumidor debe definir el target al cuál quiere llegar, pues actualmente su target va de la mano con su tradición e historia, es decir aquellas personas mayores de 40 años, de estratos altos que han crecido con el almacén. Que como lo mencionó Julio Arango, empresario Manizaleño, es la población predominante en la ciudad. (Arango, 2014) Sin embargo, hoy en día quiénes realmente se están dedicando a comprar y a quienes se les debe llegar es a aquellas personas con las siguientes características: Parejas jóvenes o jóvenes recién graduados, de estratos 4,5,6. Se debe tener en cuenta que las personas manizaleñas están dispuestas a comprar todo aquello que venga de su ciudad y que le garantice calidad. Pero estas personas están migrando a otras ciudades, por lo tanto se debe evaluar los canales de comunicación y venta por los cuales se les llegarán. (Arango, 2014)
- 3. Encontrar una estrategia de diferenciación: Ya sea en mercados de nicho, ofreciendo muebles de excelente calidad, productos de diseñadores exclusivos, enfocarse sólo en oficinas y empresas, calidad-servicio-precio, o una mezcla de los anteriores pero ofreciendo un factor de diferenciación sobre los demás competidores.
- 4. Alianzas estratégicas:
 - a. Alianzas con marcas internacionales o nacionales de renombre
 - b. Alianzas con diseñadores que utilicen al AAR como plataforma de negocios.
 - c. Convenio con arquitectos y diseñadores de interiores que utilicen los productos para sus proyectos
 - d. Alianza con constructoras para el amoblamiento o instalación de los productos, descuento para los propietarios de los proyectos.
- 5. Análisis de los proveedores (encuesta, medir relación, oportunidades de mejora en la negociación, exclusividad en la ciudad de Manizales, entre otros) además de medir la calidad y el diseño que ofrecen, así se garantiza la promesa al cliente
- 6. Nueva sub categoría: productos complementarios para el hogar (ej: Koziol)

El Almacén Aurelio Restrepo deberá tener en cuenta los siguientes términos al momento de definir su estrategia de producto: Calidad, características, estilos, marca, empaque, garantía, nivel de servicio, devoluciones, referencias, posicionamiento

Precio (Costo, Oferta, Demanda)

El precio se determina a partir del costo total del producto, incluye la distribución, los descuentos, garantías, rebajas, etc. Definir el precio de los productos, permite realizar las

estrategias adecuadas, pues a partir de este se definen los precios al mercado. Se debe tener en cuenta que el precio debe reflejar el valor que tiene el producto para el consumidor.

Para definir el precio se debe definir: ¿Cuánto se pagará por el producto o servicio? Al momento de definir el precio se debe tener en cuenta y sumar: producto, promoción, distribución y forma de pago. Después de tener el resultado se le debe sumar el % de utilidad que se desea adquirir. No se debe olvidar comparar el precio con el de la competencia, sin embargo se debe comparar con un competidor semejante a lo que ofrece.

Propuesta de precio para el Almacén Aurelio Restrepo:

1. Análisis de precios: analizar los precios de la competencia y los del AAR, determinar los factores de diferenciación y establecer el precio adecuado por los productos según lo que ofrece.
2. Cambio estratégico de las políticas de pago: 50% de pago al realizar el pedido, 50% contra-entrega. Esta estrategia garantiza liquidez para el funcionamiento del negocio.
3. Los descuentos: cuanto será el % máximo de descuento sobre los productos a cualquier consumidor y como cambiará el mismo cuando se le esta haciendo a un cliente leal.
4. Establecer la estrategia financiera que guiará las negociaciones con los clientes, facilitar el pago pero seguir siendo una marca aspiracional (Arango, 2014)

El Almacén Aurelio Restrepo deberá tener en cuenta los siguientes términos al momento de definir su estrategia de precio: descuentos, plazos, intereses, márgenes, condiciones, fijación, formas y condiciones de pago.

Plaza/Distribución (Comunicación, PR, Promociones)

Este elemento busca determinar la manera como llega el producto hasta el cliente. Se debe tener en cuenta: ¿Dónde se comercializará el producto o el servicio que se está ofreciendo? en el caso de un producto ¿será distribuido al por mayor o al por menor? Pues a partir de estos detalles se define la facilidad de adquisición del producto o servicio para el cliente. (Marketing Mix: 4P del Marketing, 2014)

La distribución también entra a ser un factor importante, ya que habla del momento y las condiciones como llegará el producto a las manos del cliente. La distribución se convierte en un factor determinante de venta, ya que al momento de encontrar una estrategia de distribución exitosa se convierte en un factor decisivo para el incremento en las ventas. (Marketing Mix: 4P del Marketing, 2014)

Al momento de definir la plaza o distribución se debe tener en cuenta: ¿Cómo haré llegar mi producto o servicio al cliente? ¿Cómo mejorar la experiencia de compra?

Propuesta de plaza y distribución para el Almacén Aurelio Restrepo:

1. Mejorar la experiencia de compra:
 - a. La manera de entregar y presentar la factura
 - b. Detalle al momento de entregar el producto
2. Tiempos de entrega: establecer unos tiempos de entrega claros y confiables que garanticen el éxito de entrega del producto.

3. Ser una plataforma para aquellas empresas de renombre y free lance que quieran llegar a la ciudad de Manizales u ofrecer sus productos por medio del mismo, teniendo en cuenta la confianza y el renombre que se tiene actualmente en la ciudad. (Arango, 2014) - las encuestas arrojaron dos datos los cuales muestran el potencial con el cual cuenta actualmente ARR, en primer lugar esta el dato correspondiente a que 67 % de los encuestados afirmaron preferir acudir a cadenas especializadas a la hora de comprar muebles y decoración, además el 40% de los encuestados contesto Auerlio Restrepo J como el almacén de confianza al cual acudían al comprar muebles y decoración (Velez Uribe & Restrepo Pava, 2014)

El Almacén Aurelio Restrepo deberá tener en cuenta los siguientes términos al momento de definir su estrategia de plaza y distribución: canales, cubrimiento, lugares, inventario, transporte, almacenamiento, despachos, cobertura.

Promoción (Canal, comunicación, publicidad, personal ventas)

La comunicación, información y persuasión del cliente sobre la empresa, e producto y las ofertas se convierten en pilares básicos de la promoción. Para hacer una efectiva promoción existen distintas herramientas igualmente válidas: la publicidad, la promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas y comunicación online. (Marketing Mix: 4P del Marketing, 2014)

Al definir la promoción se debe tener en cuenta: ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes? ¿Tendrá anuncios en web, radio, tv o periódicos?

Propuesta de promoción para el Almacén Aurelio Restrepo:

1. Estrategia Online: Actualmente la sociedad está siendo impulsada por las redes sociales, aplicaciones, entre otras. Estar presente en estos sitios online, permite ser mas visible y generar mayor impacto en los clientes potenciales. Sería interesante contar con:
 - a. Pagina Web
 - b. Facebook

Sin embargo el manejo de estas redes se torna complicado cuando se debe encargar de otras funciones. Por esta razón sería interesante evaluar la opción de tercerizar estas funciones a compañías que se dedican a el manejo de estas redes. (Ej:Rowell)

2. Análisis de Marca: Al llevar tantos años, se debe realizar un análisis de marca, evaluar su importancia y relevancia, así como la percepción de los consumidores actualmente. Después de esto se debe evaluar si se debe realizar un cambio de imagen o nombre que le permita refrescarse en la mente del consumidor y tomar provecho de la misma para generar ciertos cambios e innovaciones.

Según la asesoría de Lucas Del Corral, joven empresario Bogotano con su propia empresa de Branding, un cambio de imagen, en este caso acortar el nombre por sus iniciales sin dejar a un lado el copy "Aurelio Restrepo J" es necesario para la marca, al igual que los colores con los cuales juegan las letras iniciales AR, lo cuales generan un dinamismo y una modernidad tanto en el logo corporativo como en la percepción de los clientes. (Del Corral, 2014)



AURELIO RESTREPO J. MUEBLES & DECORACIÓN

Ilustración 11 Propuesta Nuevo Logo AAR (Del Corral, 2014)

3. Mercadeo y publicidad del sector y de AAR: Analizar la manera como interactúan y realizan el mercadeo y la publicidad los competidores, y evaluar la manera como se empezará a hacer para el AAR. Definir estrategias de mercadeo y publicidad que permitan estar al AAR en el top of mind de los clientes y clientes potenciales. Es importante tener en cuenta que en este sector el voz a voz cobra relevancia y puede llegar a ser mas útil que las maneras tradicionales de hacer mercadeo y publicidad, por este motivo se debe evaluar si la inversión realmente valdría la pena.

El Almacén Aurelio Restrepo deberá tener en cuenta los siguientes términos al momento de definir su estrategia de promoción: venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, patrocinios, marketing directo.

Ciente

El cliente es aquella persona o empresa que adquiere o compra de manera voluntaria productos o servicios según sus necesidades o deseos. Por esta razón es el motivo principal por el cual se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Actualmente, la amplia oferta en los distintos mercados ha permitido que el cliente se convierta “el rey” de cualquier negociación pues dentro de las múltiples opciones que encuentra, es quien finalmente decide si comprar o no determinado bien.

Propuesta al cliente para el Almacén Aurelio Restrepo:

1. Análisis de los clientes:
 - a. Encuesta a clientes para medir: servicio al cliente, ventaja competitiva, calidad, servicio post-venta
 - b. Analizar las oportunidades de mejora en los elementos medidos de la encuesta y resaltar aquellos bien calificados
2. CRM (Customer Relationship Management) Administración basada en la relación con los clientes:
 - a. Evaluación y servicio post-venta

- b. Creación del departamento de servicio al cliente
- c. Políticas de tiempos de entrega
- d. Tarjeta de fidelización

Propuesta de ejecución y administración para el Almacén Aurelio Restrepo:

Creación de un Consejo Asesor: Una junta directiva que mida y exija cumplimiento de los cambios y objetivos. Además de proponer nuevas cosas no percibidas por los dueños.

4.7.3. Evaluación De Alternativas

Según Bateman & Snell, la tercera fase de la toma de decisiones involucra la determinación del valor o la precisión de las alternativas generadas. Se trata de evaluar cuales serían las mejores soluciones, estas alternativas deben ser evaluadas con mucho cuidado y es fundamental prever las consecuencias de las diferentes opciones que hay sobre la mesa.

Se deben evaluar los efectos de las decisiones en distintos aspectos como lo son: finanzas, ventas, ahorros, personal, mercado, consumidores, entre otras. Pero también se debe analizar si las decisiones tomadas contribuirán a la consecución de las estrategias generales de la compañía.

Para evaluar las alternativas se debe remitir a las metas originales/objetivos, para responder ¿Cuáles alternativas responden a esos objetivos y cuáles no lo hacen? ¿Cuáles alternativas son más aceptables para la compañía y sus accionistas? En caso de que todas sean útiles ¿Cuáles alternativas pueden ser implementadas con el menor costo, mayor utilidad y en el menor tiempo posible? Este tipo de preguntas permite priorizar las acciones que se deberán ejecutar en el corto, mediano y largo plazo. Permitirán anticiparse y cuestionarse “¿Qué pasaría si...?” según los distintos escenarios económicos, permitiendo crear distintos planes de contingencia.

4.7.4. Selección de Alternativas

Esta cuarta fase del proceso, obliga a tomar una decisión. En el momento en el cual se esta tomando la decisión, aparecerán algunos conceptos importantes a tratar, como: la maximización, la satisfacción y la optimización.

Por un lado *la maximización consiste en obtener el mejor resultado posible*. La decisión “maximizada” tiene como resultado un gran éxito y las menores consecuencias negativas. Es decir mayores beneficios a menores costos. Para lograr la maximización, se debe haber investigado, evaluado y comparado todas las alternativas, para así poder seleccionar o crear la mejor de ellas. El análisis requiere tiempo y dinero, pero al tratarse de alternativas que construyen y definen la estrategia de una compañía, la maximización deja de ser deseable y pasa a ser esencial.

Por otro lado esta la *satisfacción, la cual consiste en seleccionar la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, aunque no necesariamente perfecta, ni la mejor*. La opción parece cumplir con los criterios o la meta establecida. Cuando se piensa en satisfacción se compara la opción con el objetivo y no con las demás alternativas.

Por ultimo, *la optimización es la consecución del mejor balance entre las diferentes metas*. Es decir, una opción puede ofrecer la maximización de las ventas, mientras otras la maximización de las utilidades. Una estrategia de optimización es alcanzar el equilibrio entre diferentes metas.

4.7.5. Implementación De La Decisión

El proceso de la toma de decisiones no termina cuando se ha elegido una opción. La alternativa(s) seleccionada debe ser puesta en marcha. A veces la gente acostumbra a pensar que lo decidido “ocurrirá” y olvida que tomar la decisión no significa cambiar algo. Se necesita tomar las acciones necesarias para así poder implementar las medidas elegidas. Por parte de los involucrados se requiere compromiso y planeación, esto de manera cuidadosa y correcta. Algunas etapas que se deben tener en cuenta son:

- Determinar como se verán las cosas cuando la decisión esté operando completamente.
- Ordenar cronológicamente, tal vez con la ayuda de un diagrama de flujo, los pasos necesarios para alcanzar una decisión operativa completa.
- Elaborar una lista de los recursos y de las actividades necesarias para la implementación de cada etapa.
- Estimar los tiempos necesarios para cada fase.
- Asignar a individuos específicos responsabilidades para cada etapa.

Los que toman la decisión deben tener en cuenta que habrán cosas que no funcionarán de la forma planeada, así que es de gran utilidad dedicarle un tiempo a la identificación de los problemas potenciales, así como de las posibles oportunidades asociadas a la implementación. (Bateman & Snell, 2009)

4.7.6. Evaluación De La Decisión

La etapa final del proceso de selección de una alternativa es evaluarla. Esto implica obtener información acerca de su funcionamiento. Esto puede ser por medio de metas cuantificables como por ejemplo: xx% de incremento en las ventas, xx% de mejora en los tiempos de entrega, %xx clientes mostraron una satisfacción con la entrega, entre otras. Posteriormente, puede reunirse información objetiva para determinar con precisión el éxito o fracaso de la opción adoptada (Bateman & Snell, 2009).

La evaluación de la decisión es útil independientemente de que esta resulte positiva o negativa. Cuando se concluye que la alternativa adoptada esta funcionando, ésta deberá continuar e incluso ser aplicada en otras áreas de la organización. Cuando se concluye que no ha funcionado correctamente, significa que 1) la implementación requiere de mas tiempo, mas recursos, mas iniciativas o análisis, o 2) la decisión era equivocada. En este ultimo caso, se debe regresar al principio, es decir, a la primera etapa, donde el procesos de la toma de decisión comienza de nuevo y preferiblemente con mas información, nuevas sugerencias y buscando eliminar los errores en los cuales se incurrió en la primera ocasión (Bateman & Snell, 2009).

4.7.7. Barreras Para La Toma Efectiva De Decisiones

Al momento de tomar decisiones existen algunas barreras que afectan las mismas, es importante tenerlas en cuenta y anticiparse a ellas al momento de elegir una alternativa (Bateman & Snell, 2009).

Sesgos Sicológicos

Son aquellos sesgos que interfieren con el raciocinio efectivo (Bateman & Snell, 2009).

- La ilusión de control: la influencia de que puede influirse en eventos sobre la que no se tiene ningún control. La confianza excesiva puede llevarlo al fracaso, porque aquellos que deciden ignorar los riesgos no pueden evaluar objetivamente las posibilidades de éxito (Bateman & Snell, 2009).
- Efectos del encuadre: Hace referencia al modo en que son presentados los problemas o las alternativas y a que estas influencias objetivas puedan rebasar los hechos objetivos (Bateman & Snell, 2009).
- Desestimar el futuro: un sesgo que da mayor importancia a los costos y beneficios de corto plazo que a los de largo plazo (Bateman & Snell, 2009).

Presiones de tiempo

Existen momentos en los que habrá presión para tomar decisiones rápidas, pero estas podrán conllevar fácilmente a cometer errores. Es por esto que es mejor ser cauteloso y evitar caer en la trampa de la rapidez (Bateman & Snell, 2009).

Realidades sociales

Las decisiones administrativas importantes se ven enmarcadas por el conflicto entre las partes interesadas. Por consiguiente, muchas decisiones son el resultado de interacciones sociales, de negociaciones y políticas (Bateman & Snell, 2009).

5. CONCLUSIONES

Almacén Aurelio Restrepo J a lo largo del tiempo ha sido un almacén el cual por su excelente calidad, tradición, conocimiento y liderazgo del sector y del mercado ha logrado posicionarse como el líder en el mercado en la ciudad de Manizales por más de 50 años, lo cual le ha generado la posibilidad de contar con una recordación de marca y un fidelidad por parte de los clientes y ciudadanos bastante fuerte. Sin embargo con el paso del tiempo el mercado en la ciudad de Manizales ha crecido, y por tanto nuevos competidores tales como almacenes especializados al igual que grandes superficies han entrado a este generando un alto impacto en el almacén Aurelio Restrepo J y en los mismos compradores; pues nuevas tendencias, mayor variedad de productos, costos más bajos y diferentes formas de pago han sido algunos de los factores que han afectado a dicho almacén. Pues se ha dejado a un lado la preferencia por este sustituyéndolo por productos y almacenes que brindan más que productos de alta calidad, garantía y confianza por productos que brindan soluciones rápidas.

Es por lo anteriormente planteado por lo cual el AAR se encuentra actualmente en un momento clave para su marca y futuro, un punto donde es fundamental mostrar un cambio drástico tanto de marca como de reestructuración interna del almacén sin dejar a un lado su valor agregado, la calidad y confianza a lo largo de los años; esto con el fin de recordarle al consumidor tanto actual (personas mayores de 40 años) como el potencial (parejas jóvenes o jóvenes recién graduados, de estratos 4,5,6) quién es el almacén Aurelio Restrepo J y que ventajas tiene por encima de los competidores. Ante los clasificados como clientes potenciales, es fundamental tener en cuenta que estas personas están migrando a otras ciudades, pero cuentan con la disposición de comprar todo aquello que venga de su ciudad y que le garantice calidad. Por lo tanto es fundamental evaluar los canales de comunicación y venta adecuados para llegarles directamente. Por lo tanto, dicha reestructuración se basa principalmente en enfocar el negocio hacia un consumidor específico, en este caso consumidor de lujo ya que es un consumidor potencial el cual exige calidad- servicio- precio y esto es especialmente lo que el AAR ha manejado durante sus años de existencia y a lo que le sigue apuntando hoy en día.

Además de esto AAR pretende posicionarse y mostrarse como una plataforma de venta para aquellas empresas de renombre y free lance que quieren llegar a la ciudad de Manizales u ofrecer sus productos por medio del mismo, teniendo en cuenta el renombre y la confianza que tiene actualmente el almacén en la ciudad. Por esto, pretende como estrategia de promoción, lograr y generar un mayor impacto en las redes sociales al igual que una reestructuración en el concepto del logo corporativo, ya que al llevar años, este se ha convertido en algo cotidiano y plano por lo tanto un cambio de imagen permite refrescar en la mente de los consumidores actuales y potenciales dicho nombre tomando como provecho ciertos cambios e innovaciones, de igual forma, dicha variación genera una adaptación en el logo dejando tal cual el nombre actual del almacén lo cual brinda una mayor facilidad para

entrar en la mente de dichos potenciales vendedores (empresas de renombre y free lance) al igual que los nuevos consumidores que no saben exactamente la trayectoria de la marca pero que de igual modo sigue permaneciendo el mismo nombre por lo cual la trayectoria y reconocimiento continúan iguales.

Finalmente y como consecuencia a lo anteriormente investigado y desarrollado a lo largo del trabajo, se puede concluir que el almacén Aurelio Restrepo J cuenta con una gran capacidad para permanecer en el mercado y en el sector de muebles y decoración por muchos años más. Esto se debe básicamente a que cuenta con una base sólida y firme de ventajas competitivas fuertes contra las cuales no otros competidores pueden competir, es decir que la mayoría no cuentan con ventajas tan valiosas y sólidas tales como: reconocimiento y apreciación de marca por más de 50 años, reconocimiento de manejo de la mejor calidad, buen servicio y asesoría por experiencia. Al combinar los elementos mencionados previamente se puede decir que se forma una base sólida de negocio con la cual un cambio de imagen le daría un aire nuevo al negocio sin necesidad de que su esencia cambie o que este se transforme, sino que solo se adapte a las necesidades de los clientes y del mercado. Por lo tanto, dicho cambio de estructuración, enfoque e imagen sería el fundamento esencial que permitiría que el almacén Aurelio Restrepo J pueda perdurar en el tiempo con fuertes ventajas frente a sus competidores.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Arango, J. (18 de 11 de 2014). Entrevista Sector del Mueble-Unodot. (I. Velez Uribe, & D. Restrepo Pava, Interviewers)
- Arboleda, F. A. (n.d.). Monografías. Concepto y clasificación de empresa .
- Barrios, A. (Marzo de 2014). Introducción a la estrategia y filosofía empresarial. Clase Dirección Estratégica . Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (Octava ed.). (A. L. Rodriguez, Ed., & M. P. Lavigne, Trans.) México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Bussiness Intelligence. (n.d.). Cuadro de Mando Integral: Todo lo que Debes Saber. Retrieved 19 de Octubre de 2014 from Bussiness Intelligene: <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>
- Centro Virtual De Negocios. (2014). Importaciones de muebles colombianos crecen 4% Plugins: AfterDisplayTitle K2 Plugins: K2AfterDisplayTitle . Retrieved 19 de Octubre de 2014 from Centro Virtual De Negocios: <http://www.centrovirtualdenegocios.com/informes-cvn/item/275-importaciones-de-muebles-colombianos-crecen-4>
- Collis, D., & Rukstad, M. (Abril de 2008). Can you say what your strategy is? Hravard business Review , 1-10.
- DANE. (2014). Encuesta mensual de consumidor al po rmenor Junio 2014.
- Del Corral, L. (18 de 11 de 2014). Empresa Branding. Rediseño Logo Corporativo .
- Escudero, J. (23 de 11 de 2011). ¿Para qué sirve el modelo de negocio? Retrieved 27 de 07 de 2014 from EmprendedoresEs: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo>
- Hambrick, D., & Fedrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive , 19, 51-62.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (Julio de 2005). Propósito Estratégico. La organización de alto desempeño , 1-14.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. In HBR Spotlight: Practical Strategy.
- Marketing Mix: 4P del Marketing. (2014). Retrieved 10 de 11 de 2014 from Pixel Creativo: <http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>
- MinCIT. (2011). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). Retrieved 27 de 07 de 2014 from Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT): <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>
- Muebles Arteco. (n.d.). Perfil Del Consumidor DE Muebles En Colombia. Retrieved 19 de Octubre de 2014 from Muebles Arteco: • <http://www.mueblesarteco.com.co/web/files/Perfil%20del%20consumidor%20de%20muebles%20en%20Colombia.pdf>

- PORTAFOLIO. (20 de Marzo de 2014). La economía colombiana creció 4,3% en el 2013 .
PORTAFOLIO .
- RAE. (2001). Real Academia de la lengua Española. Retrieved 26 de 07 de 2014 from
RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>
- Restrepo Giraldo, J. M., & Restrepo Giraldo, C. A. (14 de Julio de 2014). Historia Almacén
Aurelio Restrepo. (D. Restrepo Pava, Interviewer)
- REVISTA SEMANA. (21 de Diciembre de 2013). Un buen año para la economía.
REVISTA SEMANA .
- SENA. (n.d.). Centro Tecnológico del Mobiliario. Retrieved 10 de 10 de 2014 from Centro
Tecnológico del Mobiliario:
<http://centrotecnologicodelmobiliariosena.blogspot.com>
- Thompson, I. (Julio de 2006). Tipos de empresa. Retrieved 27 de Julio de 2014 from
PromonegocioS.net: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Tracogna, A. (03 de 2014). World Furniture Outlook 2014. Retrieved 10 de 10 de 2014
from World Furniture Online:
<http://www.worldfurnitureonline.com/PDFres/Articles/2014/61-11/#p=2>
- Tracogna, A. (06 de 2014). Global Trends in Furniture Consumption. Retrieved 10 de 10 de
2014 from World Furniture Online:
<http://www.worldfurnitureonline.com/PDFres/Articles/2014/62-13/>
- Trujillo, P. (2010). Como diseñar un balance score card. Retrieved 19 de Octubre de 2014
from Tecnología Y Liderazgo: <http://posttecnoblogspot.com/2010/11/como-disenar-un-balance-score-card-bsc.html>
- Velez Uribe, I., & Restrepo Pava, D. (18 de 11 de 2014). Encuesta Sector Muebles y
Decoración.