

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: APLICACIÓN PRÁCTICA PARA
EL DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA GRADUAL DESIGN**



TALLER DE GRADO II

AUTOR: DIEGO ALFONSO TORRES

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL**

BOGOTÁ, DC

2012

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	8
2	Diagnóstico e identificación de la situación, problemas operativos, logísticos y financieros de gradual design	9
2.1	Análisis modelo DOFA	9
2.2	Análisis modelo 5 P'S de MINTZBERG	10
2.3	Análisis VRIO	13
2.4	Análisis estrategias genéricas de PORTER	14
2.5	Análisis fuerzas competitivas de PORTER.	15
2.6	Análisis modelo DELTA	16
3	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	19
3.1	Aplicación de entrevistas y encuestas a Stakeholders	19
3.2	Resultados	19
3.2.1	Análisis estadístico encuesta a clientes	19
3.2.2	Análisis estadístico encuesta a socios	24
3.2.3	Análisis estadístico encuesta proveedores	25
3.3	Análisis conjunto de resultado de las encuestas	27
3.3.1	Identificación y análisis de Factores Críticos de Éxito.	28
4	Diseño del plan de direccionamiento estratégico para Gradual Design	30
4.1	Organigrama y funciones.	30
4.2	Diseño de la estrategia para los procesos Operativos	31
4.3	Diseño de la estrategia para los procesos de abastecimiento y Logística.	34
4.4	Diseño de la estrategia para los procesos Financieros.	36
5	Implementación del plan de direccionamiento estratégico para Gradual Design.	38
5.1	Costos y gastos asociados a la implementación del modelo estratégico.	39
6	Impacto esperado del plan de direccionamiento estratégico.	40
7	Resultados y conclusiones	41
8	Bibliografía	42
9	Anexos	43

1 Introducción

Vivimos en un contexto de mercados altamente competitivos donde por un lado los consumidores tienen acceso inmediato a la información con mínimos costos de transacción, funciones de utilidad cada vez más desiguales y demandas elásticas que les otorgan poder de negociación, en tanto los productores deben luchar por sobrevivir con reducidos márgenes en un mar de bienes sustitutos como consecuencia, entre otros, de menores barreras de entrada, mercados globalizados y productos estandarizados. Lo anterior características propias de un “océano rojo” al cual compañías como Apple han logrado escapar, creando nuevos mercados y demandas con productos y servicios tales como el iPad o iTunes que generan valor al cliente, satisfacen necesidades individuales y establecen tendencias forjando indiscutibles ventajas competitivas y mayores beneficios para la compañía. (Ver gráfico 1.0)

Ahora bien, la experiencia de Apple es consecuencia de un detallado y exitoso modelo de direccionamiento estratégico que estableció las pautas para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es entonces este caso una ventana que permite visualizar las oportunidades que subyacen en toda industria y las cuales Gradual Design (Multifunzione) pretende aprovechar al crear un nuevo mercado en la industria de muebles en Colombia con una oferta completa de mobiliario multifuncional, arquitectura y diseño personalizado.

La meta de este trabajo es construir un modelo de direccionamiento estratégico práctico alrededor de los productos y servicios únicos que ya ofrece Gradual Design y que le permitan cumplir con los objetivos trazados en el corto y mediano plazo. Es así que las herramientas que se han propuesto deben conducir a un modelo¹ que constituya una proposición de valor la cual solucione los problemas fundamentales de los clientes; que maximice la fórmula de utilidad minimizando los costos directos e indirectos y aproveche las economías de escala; que sea eficiente en el uso de los recursos claves

¹ http://www.ondernemenzondergrenzen.nl/uploaded_files/6_reinventing_your_business_model.pdf
consultado agosto 30 de 2011

como son las personas, productos, instalaciones, canales de distribución y marca; que sea eficaz en los procesos claves como manufactura, planeación, logística, ventas y servicio; y por último responda ¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico que puede ser aplicado a la empresa Gradual Design?.

2 Diagnóstico e identificación de la situación, problemas operativos, logísticos y financieros de gradual design

2.1 Análisis modelo DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Productos innovadores y únicos gracias a su multifuncionalidad, mecánica y diseño. - Promesa de calidad y cumplimiento, frente a los estándares bajos que maneja la competencia. - Enfoque en productos y servicios de valor agregado que solucionan las necesidades de espacio y diseño del cliente en un mercado donde la oferta es estandarizada y limitada. - Marca registrada, un aspecto poco común en empresas pequeñas dentro de la industria que permite respaldar los productos y servicios ofrecidos. - Red de proveedores que disminuyen costos fijos e inversiones en capital. - Flexibilidad para desarrollar todo tipo de proyectos debido a la tercerización de la infraestructura, redes de proveedores y multidisciplinariedad de los socios. - Capital humano altamente cualificado. Contamos con arquitectos, diseñadores, economista-administrador e ingeniero especializado en gerencia internacional. - Base de clientes satisfechos que refieren a otros potenciales clientes, se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente con muy buena respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad de inyectar nuevo capital en caso de urgencia. - Poco tiempo en el mercado lo cual genera poco reconocimiento de marca y desconfianza. - Bajo número de negocios dado que no se cuenta con una afluencia continúa de potenciales clientes al local, red de contactos reducida y tiempo de maduración de los negocios extenso. - Flujo de caja limitado dado que los pagos de los proveedores son de contado y en muchos casos con anticipos en tanto los pagos de clientes son a crédito, lo cual limita la posibilidad de apalancamiento financiero en el negocio. - Falta de comunicación y consenso entre socios debido a limitaciones de tiempo, poca coordinación e inexistencia de principios de gobierno corporativo. - Limitada experiencia de socios en la industria de muebles. Aun cuando se cuenta con un gran capital humano en cada área del conocimiento, no se tiene experiencia en el negocio de los muebles. - Sin plan de direccionamiento estratégico. No se tiene claro el cómo se pretende llegar a las metas establecidas en un plazo de tiempo determinado.
	Oportunidades	Amenazas

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda en el mercado de nuevos productos y servicios en muebles, diseño y construcción así como un gran abanico de posibilidades de nuevos proveedores tanto nacionales como de otros lugares del mundo tales como España, China, India o Estados Unidos. - Posibilidad de desarrollar localmente muebles multifuncionales personalizados - Competidores aún con resistencia a ofrecer productos multifuncionales, permitiendo que la empresa tenga más tiempo de posicionamiento en el nicho de mercado. - Incremento en la demanda potencial de productos multifuncionales por parte de hogares y personas que quieren optimizar el espacio. - Base de datos de clientes potenciales que conocen el producto y la marca, obtenida a través de participación en ferias y visitantes al local, lo que permitirá un aumento potencial de la demanda. - Alianzas estratégicas con constructoras para incluir el producto dentro de la oferta de la vivienda o para ofrecerlos a los compradores de nuevas unidades residenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de empresas que quieran entrar al mercado de muebles multifuncionales, con una oferta agresiva de precio en detrimento de la calidad o por economías de escala. - Costos asociados al incumplimiento por parte de proveedores y clientes. El primero afecta la fidelización y reputación frente a los clientes, mientras que los últimos afectan el flujo de caja de la empresa. - Posibles incrementos en los costos tributarios de la ciudad de Bogotá. - Deslealtad de socios estratégicos, al querer apropiarse de la idea, proveedores o clientes. - Incremento en los precios de productos importados, en los costos de la logística, materias primas y mano de obra externa. - Riesgo de no poder ubicar el local comercial en un lugar estratégico, con el fin de atraer mayor público y darse a conocer más en el mercado. - Baja inesperada en la demanda de mobiliario, haciendo que la gente se incline hacia el mueble tradicional.

Fuente: Desarrollado por el autor

2.2 Análisis modelo 5 P'S de MINTZBERG

PLAN: Los objetivos básicos de la compañía para el periodo 2013 a 2015 son:

Marca: Establecer la marca Multifunzione como única en el mercado Colombiano y fácilmente identificable por medio de la obtención de la Marca Registrada y extensa difusión del nombre MULTIFUNZIONE (sinónimo de muebles multifuncionales, arquitectura y diseño de alto nivel). La marca también debe generar propiedad con los clientes.

Innovación: Crear una cultura de innovación y movimiento tanto en los diseños realizados a nivel nacional como en los productos importados. Cada producto debe tener una estrategia que lo identifique con el cliente (dueño). La innovación debe ocurrir con una frecuencia al menos trimestral.

Publicidad: Realizar pautas en revistas, publicar proyectos realizados, free press y distribuir periódicamente folletos en edificios de la ciudad. Empezar una estrategia de voz a voz y optimizar el uso de redes sociales (viral) como medio de interacción con posibles clientes.

Ventas: Cumplir con meta de ventas de \$600'000,000 en 2013, es decir, ventas mensuales promedio de al menos \$50'000,000. Para lo anterior, se debe contar con el apoyo comercial de al menos dos personas, masificar las ventas de mesas multifuncionales (descuentos), impulsar la realización de oficinas creando un portafolio para tal fin, asistir a ferias, participar en la producción de mobiliario para nuevos proyectos de constructoras, mantener a Clei (camas multifuncionales) como gancho para otros negocios y distribuir nuevos productos como sillas y escritorios. Para el 2014 las ventas deben crecer un 50% respecto al 2013 y para el 2015 deben duplicarse respecto al 2014, es decir, llegar a los \$1800 millones de pesos.

Pasivos: Pagar al menos el 50% de la deuda actual con terceros por medio de una provisión mensual de \$2'000,000 hasta Diciembre de 2013 y con el aporte de utilidades obtenidas al final del 2013. Para el 2015 el nivel de endeudamiento debe ser menor al 50% de los activos totales y financiados totalmente por bancos.

Activos: Para el 2013 realizar la compra de una camioneta de transporte de mercancía financiada con un crédito directo a la empresa. Esta adquisición reducirá los costos de transporte que se pagan a terceros y ayudará a disminuir los tiempos de entrega, mejorando la percepción de servicio. De igual manera para 2015 la compañía debe contar con una bodega propia que le permita expandir el espacio de exhibición y manejar áreas de producción para muebles nacionales.

Recursos Humanos: Contratar a una persona para dar soporte en atención de clientes y diseño, en concordancia con la estrategia de cumplimiento de ventas. Formalizar contratos de trabajo temporales con personas que prestan soporte técnico tales como

instaladores, carpinteros, electricistas, entre otros con el fin de asegurar sus servicios y minimizar potenciales demandas laborales.

Internacional: Buscar otros potenciales proveedores a nivel mundial en mobiliario para hogar, oficinas e industrial (nuevas líneas de negocio), inicialmente en China, España e Italia.

Sinergias: Crear convenios y sinergias con compañías relacionadas al diseño, construcción e incluso aquellas fuera la industria (Ej. bancos, tiendas de ropa, vehículos, etc.) pero que apelen al mismo nicho de potenciales compradores con el fin de que promocionen nuestros productos o al menos puedan informar a sus clientes sobre Multifunzione. Estas redes permitirán referir clientes de manera mutua y reducir los costos de búsqueda de nuevos clientes.

PAUTA DE ACCIÓN: Entendiendo la importancia de tener una “maniobra” para disuadir o vencer a la posible competencia se debe:

- Reforzar las marcas que se representan y mostrarse abiertamente como únicos y exclusivos distribuidores en Colombia.
- Introducir nuevos productos que muestren continua variedad e innovación y dificulten su copia.
- Contactar e iniciar negocios con proveedores de muebles multifuncionales que puedan ser potenciales sustitutos por precio o diseño de los que se distribuyen actualmente de tal forma que se evite que otras empresas locales se asocien con ellos.
- Demostrar a la competencia que se posee sustancial experiencia y conocimiento en muebles multifuncionales, arquitectura y diseño, a través de la publicación de proyectos ya realizados y reconocidos.
- Ser generadores de tendencias en diseño y funcionalidad para estar siempre delante de los competidores.
- Fortalecer alianzas con otros distribuidores de mobiliario que permitan ver a Gradual Design (Multifunzione) como una compañía consolidada y líder en su segmento.

- Ser los proveedores de muebles multifuncionales para otros negocios de mobiliario de tal manera que se disuada la intención de importarlos directamente.
- No competir o publicitarse directamente con la misma oferta de mobiliario que la competencia vende de tal manera que se eviten enfrentamientos directos.

PATRÓN: Gradual Design (Multifunzione) debe seguir un patrón de productos y servicios personalizados, de alta calidad, con diseño funcional y multifuncional que maximice los espacios pero ante todo que satisfaga la necesidad del cliente.

POSICIÓN: Gradual Design (Multifunzione) se encuentra en un mercado emergente que busca satisfacer necesidades de espacio y diseño para hogares y oficinas. Es un mercado competitivo con gran oferta de mobiliario estándar pero naciente en productos multifuncionales. Gradual busca posicionarse dentro del nicho de mobiliario multifuncional para clientes selectivos (diferenciación social) y ser comparable en nombre y calidad con las marcas más reconocidas en el mercado como BoConcept.

PERSPECTIVA: Gradual Design (Multifunzione) tiene un carácter fresco, innovador, moderno y ambicioso que ve la oportunidad de satisfacer cada una de las necesidades de mobiliario y arquitectura de sus clientes. Se rige por el buen diseño, la funcionalidad y por su responsabilidad ante el cliente y sus proveedores con el fin de cumplir la promesa de valor.

2.3 Análisis VRIO

Gradual Design posee recursos que aportan una ventaja competitiva y herramientas claves en la construcción de la estrategia a corto y largo plazo, como se describe a continuación:

Valioso: Cuenta con un capital humano altamente capacitado, diversificado y con experiencia que le permite interactuar fácilmente ante los stakeholders (proveedores, clientes y socios). Así mismo, producto de la experiencia de sus socios en toda la cadena del diseño y construcción, es una empresa flexible en sus servicios y por tanto tiene la capacidad de atender a sus clientes integralmente.

Raro (único o escaso): Ofrece productos únicos, innovadores y realmente funcionales y multifuncionales. De igual forma ante un mercado de mobiliario donde los estándares de calidad, políticas de servicio y responsabilidad son bajos, Gradual Design ofrece productos con los más altos estándares de calidad, políticas de servicio enfocadas en el cliente y asume responsabilidad de sus productos y proyectos con garantías superiores a las del mercado.

Inimitable: Los herrajes de los productos multifuncionales son complejos y difícilmente imitables por lo tanto es la única compañía que puede ofrecer productos durables y con garantía de por vida. Así mismo, es difícil que ingrese al mercado, en el mediano plazo, otra compañía con la misma diversidad de productos ya que Gradual Design cuenta como aliados con los principales proveedores de muebles multifuncionales a nivel mundial.

2.4 Análisis estrategias genéricas de PORTER

El liderazgo general en costos: Gradual Design debe tener costos inferiores a los de su competencia que le permitan generar un valor agregado a sus clientes (diferenciación) mientras mantiene un margen superior al de la industria. Para lograrlo debe:

Aprovechar la experiencia existente de sus socios y el tiempo que tiene la compañía en el mercado para reducir los costos asociados a la curva de aprendizaje.

Conservar bajos los gastos fijos al mantener una planta de empleados por demanda y un sistema de bodegaje temporal.

Buscar economías de escala por volumen tanto con proveedores nacionales (materias primas) como con proveedores internacionales (muebles).

Los productos deben contemplar el menor desperdicio posible de recursos por errores en su diseño.

La diferenciación: Productos y servicios personalizados a los requerimientos de cada cliente, de alta calidad, con diseño funcional y multifuncional que maximizan los espacios.

El enfoque: Ofrecer productos y servicios que solucionen necesidades de espacio y diseño para hogares y oficinas dentro del nicho de mobiliario multifuncional para clientes selectivos que busquen diferenciación social.

2.5 Análisis fuerzas competitivas de PORTER.

Con el fin de entender la naturaleza competitiva de la industria a la cual pertenece Gradual Design será relevante realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Desarrollado por el autor

Amenaza de nuevos participantes (alto): Dada la creciente tendencia de áreas reducidas y consecuente demanda por mobiliario multifuncional y espacios personalizados, será inminente la entrada de nuevas empresa que quieran obtener una participación del mercado, más aun ante una industria con bajas barreras de entrada en especial por el poco capital de inversión requerido y reducidos costos de cambio para los clientes.

Poder de negociación de clientes (bajo): En el mercado actual la oferta de productos multifuncionales es limitada y por tanto Gradual Design se destaca como uno de los principales distribuidores que ofrece mobiliario diferenciado a una población con relativa alta capacidad de compra y no precio sensitiva ante la calidad del producto. En relación a la línea de arquitectura y diseño personalizado, el alto valor agregado permite reducir el poder de negociación de los clientes.

Amenaza de sustitutos (bajo): No existen sustitutos que realicen una función igual o similar al mobiliario de hogar u oficina sin embargo, algunos clientes pueden percibir que los muebles tradicionales pueden suplir la necesidad de amoblar su hogar.

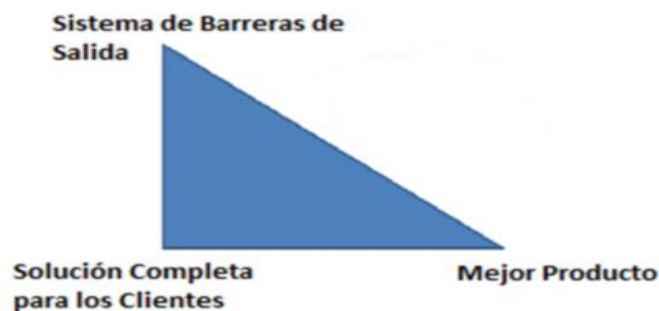
Poder de negociación de proveedores (alto): En el caso particular de Gradual Design sus proveedores internacionales de mobiliario multifuncional cuentan con un alto poder de negociación dado que su oferta de productos es diferenciada, no existen bienes sustitutos, los costos de cambio de proveedor son altos y el nivel de compras de Gradual Design no es representativo para ellos. Lo anterior les permite incrementar precios y reducir la oferta de productos. En cuanto a proveedores locales su poder de negociación es representativo dado los muy bajos estándares de calidad y cumplimiento que existen en el mercado.

Rivalidad entre competidores existentes (media): Aunque el número de competidores en la industria de mobiliario es alto, la oferta de productos multifuncionales de Gradual Design es diferenciada y única. En cuanto a los productos personalizados existe competencia en precios pero usualmente con un menor valor agregado para el cliente. Los competidores actuales tienen la capacidad de expandir sus líneas de negocios para incluir muebles multifuncionales.

2.6 Análisis modelo DELTA

Gradual Design es una empresa que entiende a sus clientes como la fuerza detonadora de sus estrategias, de tal forma que es alrededor de ellos que debe desarrollar, implantar y evaluarlas. La meta es atraer, satisfacer y fidelizar a sus clientes, a sus familias, a sus empresas y a sus conocidos por medio de productos y servicios personalizados, y canales de distribución directos que le permitan conocerlos e interactuar con sus entorno.

Dado que Gradual Design es una empresa que posee el “mejor producto” de su tipo y que le permite atraer a sus clientes por sus características propias, el modelo Delta ha de diferir en el peso que ocuparan las estrategias siendo el “sistema de barreras de salida” y la “solución completa para los clientes” las de mayor enfoque pero sin dejar de lado el “mejor producto” como estrategia constante.



Fuente: Desarrollado por el autor

Sistema de barreras de salida: Gradual Design debe mantener la exclusividad de los canales de distribución a través de alianzas con los principales proveedores a nivel mundial de muebles multifuncionales, evitando que otros participantes del mercado ofrezcan los mismos o similares muebles y logrando fidelizar a su base de clientes.

Gradual Design a través de su marca Multifunzione debe abogar por conservar la exclusividad que mantiene con sus actuales proveedores, quienes son los mayores y más reconocidos productores a nivel mundial de muebles multifuncionales de alta calidad y diseño sin embargo, también le corresponde convertirse en distribuidor exclusivo de otras marcas que produzcan muebles multifuncionales similares y representen un riesgo real de sustitución a la oferta actual, aunque esto represente productos maquilados de orígenes tales como Chino siempre y cuando sus estándares de calidad y diseño sean similares.

Para lo anterior se debe buscar, contactar y visitar a los principales productores de estos tipos de muebles en el mundo que puedan tener una oferta de valor agregado para nuestros clientes y que en el corto, mediano y largo plazo lleguen a poner en riesgo la posición predominante que posee Gradual Design en este nicho en caso que otra empresa Colombiana se asocie con ellos. Se deberá buscar fuentes de financiación que permita la compra de sus productos y así consolidar la exclusividad con la marca.

Solución completa para los clientes: Con el fin de atraer a los potenciales clientes la estrategia tiene que evidenciar una segmentación por cliente objetivo y a su vez una oferta de productos y servicios horizontales que entreguen una solución completa a las necesidades de cada segmento.

El objetivo es que Gradual Design sea el único proveedor que proporcione todas las soluciones de arquitectura y diseño para hogar, oficinas, comercial e institucional de sus clientes con el fin de que se beneficien de menores costos transaccionales, economías de escala y cumplimiento total.

Los grupos segmento objetivo y su oferta horizontal básica asociada han de ser:

PRIORIDAD	GRUPO SEGMENTO OBJETIVO	OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
ALTA	Clientes con necesidades arquitectónicas y de diseño interior en busca de soluciones que maximicen el uso de espacio y que no son precio sensitivos.	Asesoría en Arquitectura
		Asesoría en Diseño
		Muebles multifuncionales europeos
		Muebles nacionales
ALTA	Clientes con necesidades arquitectónicas y de diseño interior en busca de soluciones que maximicen el uso de espacio y que son precio sensitivos.	Asesoría en Arquitectura
		Asesoría en Diseño
		Muebles multifuncionales Chinos o Nacionales
		Muebles nacionales
ALTA-MEDIA	Clientes no precio sensitivos en busca de productos con diseño pero sin interés en soluciones de espacio.	Asesoría en Arquitectura
		Asesoría en Diseño
		Muebles nacionales
MEDIA-BAJA	Clientes precio sensitivos en busca de productos genéricos y sin interés en soluciones de espacio.	Muebles nacionales

Fuente: Desarrollado por el autor

Mejor producto: Gradual Design además de ofrecer productos únicos debe posicionarlos a través de la ampliación de sus canales de distribución que le permitan ganar participación de mercado al llegar a las principales capitales del país, en especial a aquellas ubicadas en la costa norte. De igual forma será primordial mantener la continua innovación de productos importados, a través de vigilancia tecnológica, al igual que el desarrollo de nuevos productos nacionales que mejoren la oferta calidad-precio existente en el mercado.

3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

3.1 Aplicación de entrevistas y encuestas a Stakeholders

Clientes: En Gradual Design se maneja actualmente una base de datos de 60 clientes. Sobre esta base se definió una muestra de 35 clientes a los cuales se realizara la encuesta, este número permite garantizar² la confiabilidad de los resultados manejando un porcentaje de error de aceptación del 5% y un nivel de confianza del 90% que corresponde al monto de incertidumbre que se está dispuesto a tolerar para fines de este estudio.

Proveedores: Para el desarrollo y funcionamiento de Gradual Design se cuentan con dos tipos de proveedores, locales e internacionales, sin embargo para el objeto de este estudio solo se realizará el análisis estadístico sobre el grupo de proveedores nacionales más representativos dado que solo ellos son quienes pueden objetivamente dar un concepto de Gradual Design en el contexto del mercado nacional. De un total de 28 proveedores nacionales se seleccionará una muestra de 6 (21%) siendo ellos quienes proveen el 85% de los suministros de Gradual Design (Principio de Pareto).

Accionistas: La composición de accionistas está dada por cuatro miembros a quienes se les aplicará la encuesta. Aunque es un número pequeño es el 100% de la población lo cual dará confiabilidad en los resultados.

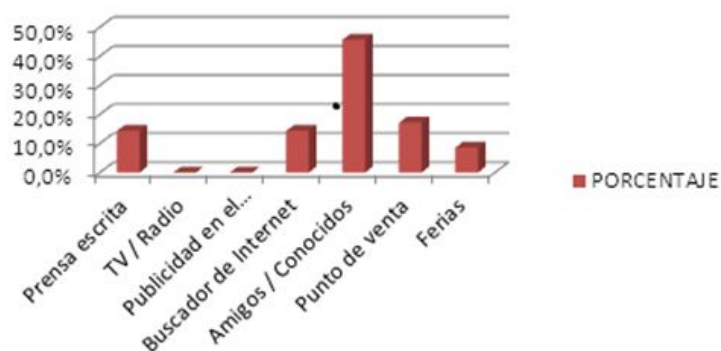
3.2 Resultados

3.2.1 Análisis estadístico encuesta a clientes

De una muestra de 35 clientes a continuación se presentan los resultados obtenidos en los diferentes puntos de interés a evaluar.

² <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm> consultado septiembre 10 de 2011

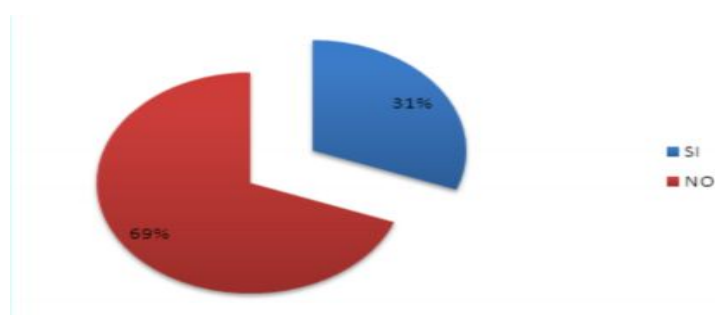
1 - ¿Cómo conoció a Multifunzione?



Fuente: Desarrollado por el autor

De la muestra se pudo observar que el 45,7% de los clientes conoció a Multifunzione porque un amigo o conocido le habló de la empresa, seguido por un 17,1% de clientes que pasaron por el punto de venta. Los medios con menor participación son prensa escrita y buscador de internet, ambos con un porcentaje igual al 14,3% y por último un 8,6% conoció la empresa por medio de la feria expodiseño y expoconstrucción 2011. De los resultados encontrados se observa que la publicidad en el buzón y TV/Radio no fueron medios representativos por los cuales conocieron a Multifunzione.

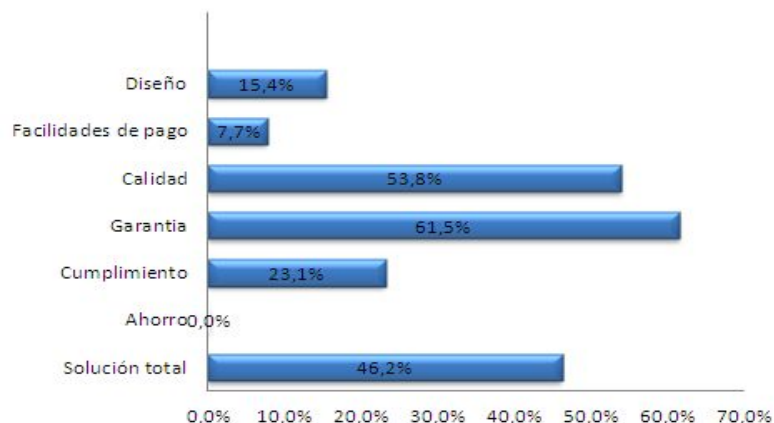
2- ¿Conocía previamente alguna solución en mobiliario multifuncional de las características que ofrece Multifunzione?



Fuente: Desarrollado por el autor

Del total de clientes que respondieron la encuesta se puede observar que el 31% conocía una solución multifuncional de las características de Multifunzione antes de conocer este.

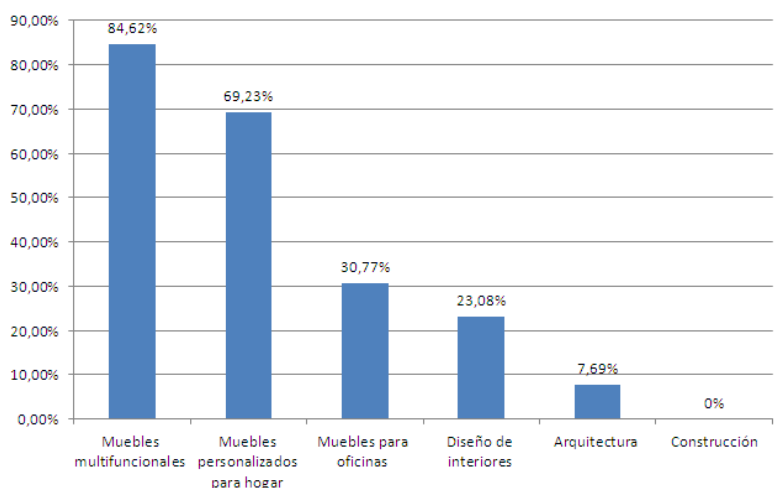
3- ¿Cuál o cuáles fueron los motivos por los que compró o contrató los servicios de Multifunzione?



Fuente: Desarrollado por el autor

El 61,5% de los clientes encuestados coincidieron en que la garantía es el motivo principal por el cual compraron o contrataron los servicios de Multifunzione seguido por la calidad con el 53,8% y la oferta de un solución total con el 46,2%. Los motivos menos relevantes fueron el cumplimiento con el 23,1%, diseño con el 15,4% y facilidades de pago con el 7,7%. Ninguno afirmó que el ahorro es un factor relevante para la toma de decisión.

4- Por favor indique de la siguiente lista los productos y servicios que conoce de Multifunzione

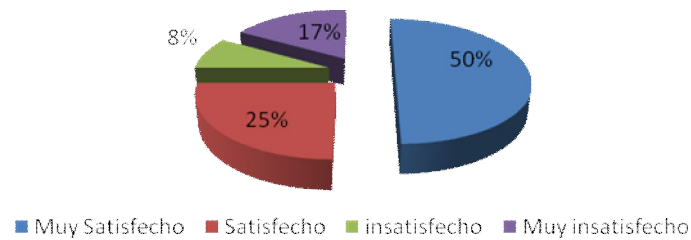


Fuente: Desarrollado por el autor

De los clientes encuestados el 84,6% afirmó conocer la línea de productos de muebles multifuncionales seguido por un 69,2% que dice conocer la línea de muebles

personalizados para hogar y un 30,7% que reconoce la oferta de muebles para oficinas. Los productos o servicios menos conocidos por nuestros clientes son el diseño de interiores con un 23%, arquitectura con un 7,6% y finalmente nadie afirmo conocer los servicios de arquitectura.

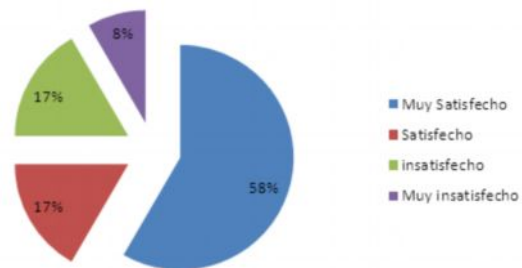
5 - *Por favor, indique: Calidad del servicio recibido*



Fuente: Desarrollado por el autor

El 50% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el servicio recibido seguido por un 25% que se encuentra satisfecho. De otro lado un 8% manifiesta estar insatisfecho y un 17% muy insatisfecho con el servicio.

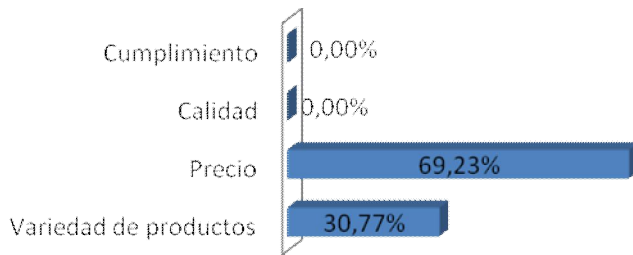
6 - *Por favor, indique: El producto cumplió con sus expectativas.*



Fuente: Desarrollado por el autor

El 58% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el producto recibido seguido por un 17% que se encuentra satisfecho. De otro lado un 17% manifiesta estar insatisfecho y otro 17% afirmo estar muy insatisfecho con el producto adquirido.

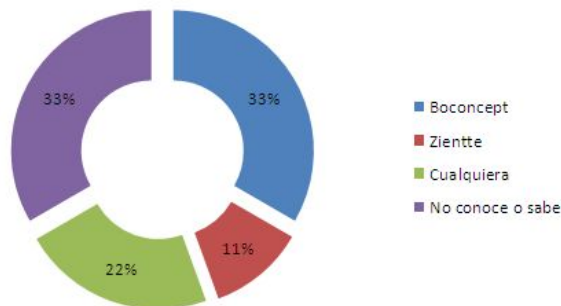
7 - ¿Qué aspectos considera usted que podría mejorar Multifunzione?



Fuente: Desarrollado por el autor

Las respuestas obtenidas muestran que el 69,2% de los encuestados consideran que se podría mejorar el precio de los productos seguido por un 30,7% quienes afirman se podría mejorar la variedad de los productos ofrecidos. Ningún encuestado considero que el cumplimiento y la calidad sean objeto de mejora.

8 - Por favor indiquenos ¿Cuáles considera usted los competidores directos de Multifunzione?



Fuente: Desarrollado por el autor

El 33% de los encuestados considera que el principal competidor de Multifunzione es BoConcept seguido por Ziente con un 22% de las opiniones. De otro lado el 33% afirma que no conoce ningún competidor directo que tenga Multifunzione sin embargo el 22% manifiesta que puede ser cualquier empresa que ofrezca productos y servicios similares.

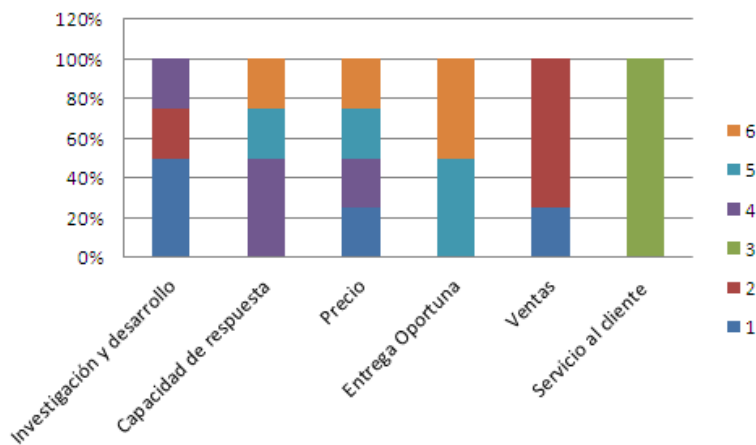
9 ¿Recomendaría a Multifunzione a sus conocidos?

Del total de la muestra se encontró el 100% manifestó que recomendaría a Multifunzione.

3.2.2 Análisis estadístico encuesta a socios

Multifunzione está comprendida por un total de 4 socios de acuerdo a esto y garantizando la validez de la información se decidió aplicar la encuesta a todos lo que permite determinar los aspectos claves para el negocio. Estos son:

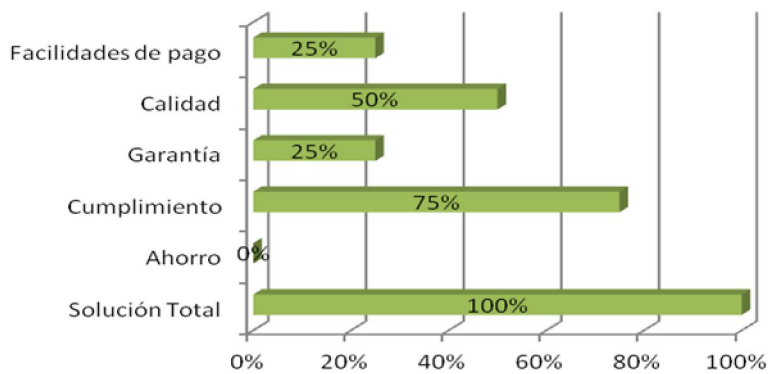
1 *¿Cuáles son los factores críticos que considera más relevantes para el éxito de Multifunzione? Por favor organice de 1 a 6, siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor importancia,*



Fuente: Desarrollado por el autor

El 50% de los socios consideró que el factor más relevante para el éxito de Multifunzione está comprendido por el aspecto de investigación y desarrollo, seguido por las ventas con el 75% de aceptación por parte de los socios, el tercer factor considerado como crítico por todos los socios fue el servicio al cliente con el 100%, en el cuarto y quinto puesto se ubicó la capacidad de respuesta y la entrega oportuna con el 50% de aceptación respectivamente y el factor crítico de éxito considerado de menor importancia fue el precio con un 25% de aceptación por parte de los socios.

2 *¿Cuáles considera que son los motivos por los cuales los clientes compran o contratan los servicios de la empresa?*



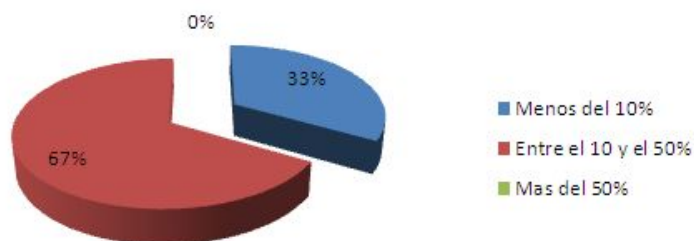
Fuente: Desarrollado por el autor

El principal motivo por el cual el 100% de los socios considera que sus clientes compran o contratan los servicios de Multifunzione está relacionado a la oferta de una solución total. Tres de cada cuatro socios piensa que el cumplimiento es un motivo relevante en tanto el 50% de los socios manifiesta que también lo es la calidad. Por último solo uno de cuatro socios considera que la garantía y las facilidades de pago son motivos importantes. Ninguno afirma que el ahorro es un factor relevante.

3.2.3 Análisis estadístico encuesta proveedores

De una muestra de 6 proveedores se obtuvieron los siguientes resultados:

1 *Dentro de su negocio, ¿Qué porcentaje de ingresos representa la actual relación con Gradual Design (Multifunzione)?*



Fuente: Desarrollado por el autor

Se observa que el 67% de los proveedores manifiestan que de sus ingresos totales, entre un 10 y 50% de estos provienen de su relación con Multifunzione. Un 33% manifiesta que esta participación es menor al 10% y ninguno manifiesta que esta sea superior al 50%.

2 *¿Identifica usted a Multifunzione como una empresa Innovadora?*

De los 6 proveedores consultados, todos manifestaron identificar a Multifunzione como una empresa innovadora.

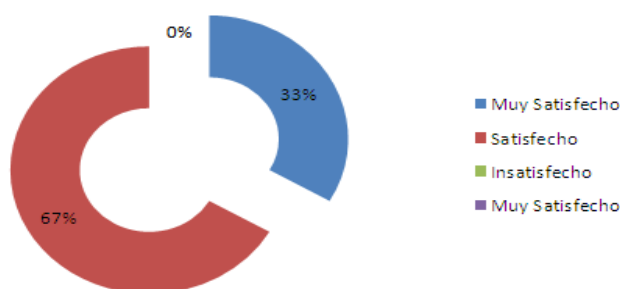
3 *Considera que Multifunzione es competitiva en su oferta de productos y servicios en relación a las compañías similares que usted conoce?*

El total de los 6 proveedores considera a Multifunzione como una empresa competitiva en lo que respecta a su oferta de productos y servicios comparada con las compañías similares que ellos conocen.

4 *¿Usted considera que los estándares de calidad y cumplimiento de Gradual Design (Multifunzione) son superiores a los de la competencia?*

Todos los proveedores entrevistados consideran que los estándares de calidad y cumplimiento de Multifunzione son superiores a los de la competencia.

5 *Por favor, indique su grado de satisfacción en relación a la experiencia de negocios que ha tenido con Multifunzione.*



Fuente: Desarrollado por el autor

4 de 6 proveedores se encuentran satisfechos de la relación comercial que mantienen con Multifunzione en tanto 2 se encuentran muy satisfechos y ninguno manifestó encontrarse insatisfecho o muy insatisfecho.

6 *Considera usted a Multifunzione como una importante referencia en el mercado.*

El 100% de los entrevistados considera a Multifunzione como una importante referencia en el mercado.

3.3 Análisis conjunto de resultado de las encuestas

Los resultados obtenidos en la encuesta permiten identificar información de gran valor para la construcción e implementación del plan de direccionamiento que se pretende presentar en el actual trabajo. De igual manera al ser Gradual Design una compañía existente será posible evaluar a la luz de su experiencia si sus objetivos se encuentran alineados con la percepción de los stakeholders.

Publicidad y marca: Se encontró que el medio más importante para hacer conocer a Multifunzione ha sido el voz a voz lo cual muestra la buena imagen que proyecta la compañía y el poder que tiene este canal para la estrategia de marketing. De otro lado es muy probable que el motivo por el cual los otros medios no fueron relevantes sean la escasa inversión y poca continuidad que se ha hecho a la fecha en publicidad.

Ahora bien la mayoría de los clientes manifestaron que los principales competidores son BoConcept y Zientte por lo tanto es posible concluir que la marca Multifunzione viene logrando el objetivo de posicionarse al nivel más exclusivo dentro de la industria lo cual le permitirá afianzarse dentro de la estrategia de posición que se plantea en el modelo de las 5 P's de Mitznberg.

Producto: Hoy en día Multifunzione es conocido en gran medida solamente por su oferta de muebles multifuncionales y personalizados lo cual limita el potencial de generar sinergias con otras líneas de negocios que le permitan lograr el objetivo de ser el único proveedor que proporcione todas las soluciones de arquitectura y diseño para hogar, oficinas, comercial e institucional de sus clientes. Por lo anterior es clave intensificar los esfuerzos por dar a conocer la oferta completa de productos y servicios que posee Multifunzione lo cual redundara en una mayor lealtad de los clientes y mayor rentabilidad para la empresa.

Decisión de compra: Los socios coincidieron al afirmar que la calidad y garantía no son razones fundamentales por las cuales los clientes compran o contratan los servicios de Multifunzione sin embargo estas mismas son las principales razones por las cuales los clientes afirmaron que tomaron su decisión de compra por lo tanto es imprescindible

corregir esta divergencia y re-enfocar la perspectiva a un enfoque de venta orientado a resaltar la calidad y garantía de los productos.

Precio: El 69% de los encuestados afirmó que el aspecto más importante a mejorar es el precio en el sentido de ofrecer los productos a un menor costo en tanto los socios consideran que el precio entendido como la relación costo/beneficio es el factor crítico de éxito menos relevante, lo cual discrepa con lo primero y por consiguiente Multifunzione debe procurar mejorar los costes pero aun mas importante exaltar con mayor ahínco los beneficios de los productos.

Servicio y expectativas: Aunque el 75% de los clientes afirmaron estar satisfechos o muy satisfechos tanto con el servicio recibido como con el producto obtenido, se evidencia un importante 25% de insatisfacción en ambos casos por lo cual se puede inferir que la probable razón de la inconformidad en el servicio es causada por el no cumplimiento en las expectativas del producto entregado, de tal forma que es importante reforzar el desarrollo de una correcta asesoría al cliente.

Relación con proveedores: Aunque el poder de negociación de los proveedores nacionales (fuerzas competitivas de Porter) es representativo se pudo evidenciar que para la gran mayoría de ellos las ventas provenientes de su relación comercial con Multifunzione representan al menos el 10% de sus ingresos totales por lo tanto se puede afirmar que Multifunzione ha logrado contrarrestar en cierta medida el riesgo de poder de negociación que poseen.

3.3.1 Identificación y análisis de Factores Críticos de Éxito.

De acuerdo a la opinión de los socios, a las sugerencias y opiniones de los clientes y al análisis de los diferentes modelos estratégicos planteados en este trabajo, es posible establecer y clasificar los siguientes factores críticos de éxito para Multifunzione en su orden de relevancia:

- 1. Investigación y desarrollo:** Multifunzione debe realizar constante vigilancia tecnológica que le permita anticipar cambios en tendencias y encontrar oportunidades de nuevos productos, así mismo desarrollar nuevos diseños en

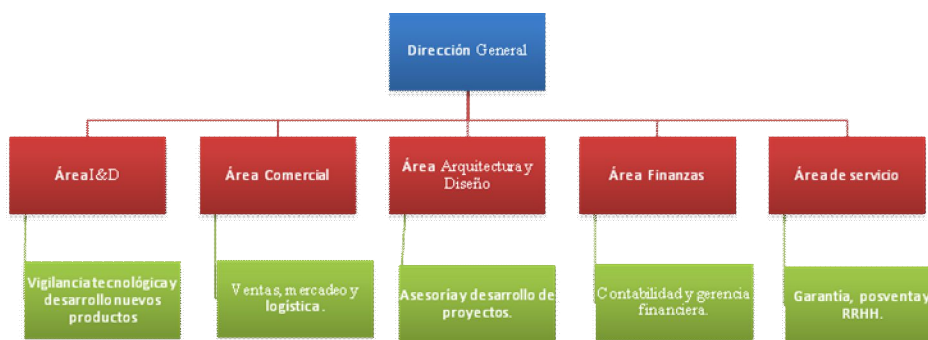
muebles multifuncionales para manufactura nacional. Lo anterior le permitirá contrarrestar el ingreso de nuevos participantes al mercado y la amenaza de productos sustitutos.

2. **Precio:** Se debe mejorar constantemente la relación costo/beneficio para los clientes la cual se traduzca en el mejor producto al menor precio del mercado. Este factor es de suma importancia por la relevancia que le dan los clientes en el momento de la decisión de compra.
3. **Ventas:** Multifunzione debe enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de diversas estrategias comerciales que logren un incremento sostenido en ventas.
4. **Servicio al cliente:** La empresa debe ofrecer soluciones integrales de acuerdo a las necesidades de cada cliente con el soporte de un recurso humano óptimo. De igual forma establecer procedimientos, parámetros de calidad y evaluación para procesos de solicitudes de compra, despacho, flexibilidades de pago, asesoría en diseño y arquitectura, atención a quejas y reclamos entre otras.
5. **Capacidad de respuesta:** Multifunzione debe llegar a tener la capacidad de atender las solicitudes de sus clientes en el tiempo requerido por estos y con las condiciones acordadas.
6. **Entrega Oportuna:** Los pedidos de productos importados deben tomar máximo 120 días calendario en tanto el mobiliario de producción nacional debe tomar máximo 30 días calendario. Los proyectos de arquitectura y oficinas se deben entregar de acuerdo al tamaño del contrato.

4 Diseño del plan de direccionamiento estratégico para Gradual Design

4.1 Organigrama y funciones.

La ejecución del plan estratégico dependerá de la asignación de procesos y proyectos por áreas para lo cual se ha establecido un organigrama consecuente con el tamaño de la empresa, su capacidad y las metas establecidas para el 2015.



Fuente: Desarrollado por el autor

De acuerdo a lo propuesto en los diferentes modelos que componen el plan de direccionamiento estratégico, las principales tareas a ejecutar de cada área serán:

Área I&D: Atender la demanda por nuevos productos (oportunidades en modelo DOFA) a través del continuo desarrollo de innovadoras líneas en muebles nacionales (pautas de acción en las 5 P's de Mintzberg) y vigilancia tecnológica (mejor producto e internacional en modelo Delta).

Área Comercial: De aquí se desprenderán tareas fundamentales tales como el desarrollo del objetivo de ventas del 2013 al 2015 soportada por estrategias de mercadeo, convenios con terceros y participación en ferias (ventas, publicidad y sinergias de las 5 P's de Mintzberg). De igual forma manejará los procesos de abastecimiento y logística y propenderá por la reducción de sus costos (amenazas del modelo Dofa).

Área Arquitectura y diseño: Cumplirá con la importante tarea de generar innovación y crear tendencias (innovación y pauta de acción de las 5 P's de Mintzberg) a través del enfoque en productos que ofrezcan una solución completa a problemas de espacio y diseño (enfoque en las estrategias genéricas de Porter) en los segmentos hogar, oficinas,

comercial e institucional (solución completa para clientes en el modelo Delta). De igual forma se encargará de la administración y ejecución de los proyectos para clientes.

Área Finanzas: Propondrá el presupuesto anual y administrará su ejecución. Buscará canales de financiación que le permitan a la empresa disponer de recursos para inversión y ejecución del plan de direccionamiento estratégico al igual que para el fortalecimiento del flujo de caja (debilidades en el modelo Dofa). Así mismo establecerá la estrategia para cumplir con los objetivos de nivel de endeudamiento y compra de activos (pasivos y activos de las 5 P's de Mintzberg). De otro lado deberá identificar sobrecostos e implementar estrategias para disminuirlos al máximo posible con el fin de que Gradual Design sea la compañía de menores costos respecto a su competencia (el liderazgo general en costos del modelo de Estrategias genéricas de Porter). Por último de esta área dependerá la contabilidad y cumplimiento tributario.

Área servicio: Estará a cargo de la atención y satisfacción total de los clientes externos con especial énfasis en posventa y garantías. De igual forma estructurará las relaciones contractuales con proveedores y empleados (Recursos humanos de las 5 P's de Mintzberg).

Administración general: Articulará todas las áreas con el fin de que exista plena comunicación y un mismo objetivo, el éxito del plan de direccionamiento estratégico. Adicionalmente monitoreará el macro-entorno (fuerzas competitivas de Porter) con el fin de establecer la mejor manera y tiempo oportuno para implementar las estrategias competitivas propuestas en este trabajo. Finalmente evaluará el éxito de la estrategia.

4.2 Diseño de la estrategia para los procesos Operativos

Se identificaron cuatro procesos operativos críticos para el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico los cuales guardan relación directa con los objetivos de la compañía y requieren del soporte de todas las áreas organizacionales para su éxito.

Estos procesos permitirán identificar en primera medida el flujo o secuencia que deben seguir los eventos relacionados a una venta (input) al igual que los procedimientos a realizarse en cada etapa (interacción). De igual forma serán claves para asegurar y evaluar la efectividad del resultado o producto esperado (output). Los procesos a describir se relacionan de la siguiente forma:



















1. Venta de productos importados con proceso de importación.
2. Venta de productos nacionales con proceso de compra-producción nacional.

Convenciones:

	Transporte		Proceso		Almacenaje
	Inspección- revisión		Espera		Condicional

Fuente

Ilustración 1 FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE VENTA DE PRODUCTOS IMPORTADOS

Actividad	Descripción	Convenciones	Tiempo (Días)	Observaciones
1	Identificar necesidad del cliente		1	Dejar por escrito la necesidad del cliente donde se especifique lo que busca, para qué espacio o lugar, características específicas como tamaños, materiales o colores, etc.
2	Visita física		1	Realizar visita física (no es necesario en mesas) para registro fotográfico del espacio y medidas, al igual que otros detalles de importancia para la asesoría.
3	Propuestas a cliente		2	Presentar propuesta con el mueble importado (no es necesario para mesas) donde el cliente vea el mueble final en su espacio final.
4	Condiciones de venta		1	Informar en toda cotización y factura las condiciones de venta. Este documento servirá de contrato.
5	Venta mueble en Stock	 	1	Una vez el cliente aprueba la compra se solicita pago de totalidad del mueble y se coordina entrega (paso 11)
6	Venta mueble para importar	 	1	Una vez el cliente aprueba la compra se solicita primer abono del 40% para realizar pedido.
7	Pedido a proveedor		1	En conjunto con otras compras se consolida y realiza orden de pedido a proveedor.
8	Estatus	 	6	Entregar un estatus al cliente al menos una vez cada dos semanas, el cual puede ser telefónico con copia correo electrónico.
9	Pago segundo abono mueble importado.		1	Se solicita al cliente el pago del segundo abono por el 30% del valor del mueble.
10	Inspección del producto importado		1	Se realiza inspección del producto importado para verificar calidad y cumplimiento de diseño inicial.
11	Pago saldo		1	Cliente debe cancelar el saldo pendiente para entrega.
12	Entrega e instalación.	 	1	Se entrega e instala el mueble al cliente. Se proveen indicaciones de uso.
13	Posventa	 	1	Se atienden garantías y seguimiento de satisfacción al cliente por medio de encuesta.

Fuente: Desarrollado por el autor

Ilustración 2 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INFORMACIÓN

Actividad	Descripción	Convenciones	Tiempo (Días)	Observaciones
1	Orden de pedido a proveedor	●	1	Se realiza pedido de importación con especificaciones de cada mueble.
2	Pago proveedor	●	1	De acuerdo a condiciones de venta se hace abono o pago de la totalidad de la orden.
3	Producción	◐	60	Inicia producción de los muebles por parte del proveedor.
4	Productos terminados	●	1	Notificación por parte del proveedor para recoger los productos (negociación Ex-Works). Se paga cualquier saldo pendiente.
5	Pick up de los productos.	➡	2	Se coordina con la empresa de logística para recoger los productos en fábrica de proveedor.
6	Consolidación de carga.	●	1	Se consolida carga de otros proveedores en ciudad intermedia o puerto.
7	Transporte marítimo.	➡	20	Transporte desde el puerto del país de origen al puerto de destino en Colombia.
8	Arribo de mercancía a puerto y consignación a SIA para pagos nacionalización.	●	1	Una vez arriba la mercancía al puerto de destino se hace pago a la Sociedad de intermediación aduanera (SIA) para impuestos, aranceles y costos de nacionalización.
9	Nacionalización y liberación de mercancía.	●	5	En coordinación con SIA se presenta documentación y realiza inspección de mercancía para su nacionalización y posterior liberación.
10	Transporte terrestre.	➡	3	Se coordina con empresa de logística el transporte de mercancía desde el puerto hasta Bogotá.
11	Arribo de mercancía a Bogotá y almacenaje.	●	1	Se recibe mercancía en Bogotá y almacena en bodega acorde al orden de entrega.
12	Pago servicios logística.	●	1	Se pagan servicios de logística (transporte país de origen, transporte marítimo y transporte terrestre Colombia).

Fuente: Desarrollado por el autor

Ilustración 3 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTA DE PRODUCTOS NACIONALES

Actividad	Descripción	Convenciones	Tiempo (Días)	Observaciones
1	Identificar necesidad del cliente	●	1	Dejar por escrito la necesidad del cliente donde se especifique lo que busca, para qué espacio o lugar, características específicas como tamaños, materiales o colores, etc.
2	Visita física	■	1	Realizar visita física para registro fotográfico del espacio y medidas, al igual que otros detalles de importancia para la asesoría.
3	Propuestas a cliente	●	3	Preparar al menos 2 propuestas donde se integre lo que desea el cliente y la asesoría de Multifunzione.
4	Cotización costo	●	2	Debe realizarse cotización de materiales y mano de obra con al menos dos proveedores diferentes. Se escogerá el que ofrezca la mejor relación calidad-precio.
5	Producción en serie	◀ ●	15	En caso de ser una producción en serie, se debe realizar primero un prototipo el cual se presenta al cliente para su aprobación o modificación.
7	Firma contrato	●	1	Realizar contrato donde se especifique las características, materiales, precio, pagos, tiempo de entrega y cualquier otra condición de entrega relevante.
8	Primer abono	●	1	El cliente paga abono del 50%.
9	Producción	◐	30	Inicia producción de mobiliario.
10	Estatus	●	2	Entregar un estatus al cliente al menos una vez cada dos semanas, el cual puede ser telefónico con copia correo electrónico.
11	Inspección del producto terminado	■	1	Se realiza inspección del producto terminado para verificar calidad y cumplimiento de diseño inicial.
12	Pago saldo	●	1	Cliente debe cancelar el saldo pendiente para entrega.
13	Entrega e instalación.	➡ ●	1	Se entrega e instala el mueble al cliente. Se proveen indicaciones de uso.
14	Posventa	● ▶	1	Se atienden garantías y seguimiento de satisfacción al cliente por medio de encuesta.

Fuente: Desarrollado por el autor

Ilustración 4 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS-PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS NACIONALES SUPERIOR EN VALOR A \$1'000,000

Actividad	Descripción	Convenciones	Tiempo (Días)	Observaciones
1	Identificar tipo de compra	●	1	Establecer características específicas del mueble como tipo, tamaños, materiales, colores, etc.
2	Presupuesto y tiempos	●	1	A cada proyecto se debe asociar un presupuesto y tiempos requeridos de entrega.
5	Cotización y aprobación	●	2	Cotizar con al menos dos proveedores diferentes. Se escogerá el que proporcione la mejor relación calidad-precio dentro del presupuesto.
4	Visita física a proveedor	■ ◊	1	Realizar visita física a la fábrica o taller. Si es un proveedor recurrente no será necesaria una segunda visita.
3	Obligaciones tributarias	■	1	Dependiendo del tipo de proveedor (persona natural o jurídica) debe confirmarse sus obligaciones tributarias.
6	Contrato	●	1	Se firma contrato donde se especifica características, materiales, precio, pagos, tiempo de entrega y cualquier otra condición relevante.
7	Abonos	●	1	Todo abono debe documentarse y requiere firma o comprobante de recibido por parte del proveedor. Nunca se debe abonar el 100% del valor del contrato.
8	Producción	●)	25	Inicia producción del mobiliario contratado.
9	Seguimiento a producción.	■	3	Visita a proveedor para corroborar avances y realizar correcciones.
10	Inspección del producto terminado	■	1	Se realiza inspección del producto terminado para verificar calidad y cumplimiento de diseño inicial.
11	Aceptación del producto y pago abono final.	● →	1	Se recibe el producto terminado y realiza abono de saldo final.

Fuente: Desarrollado por el autor

4.3 Diseño de la estrategia para los procesos de abastecimiento y Logística.

Entendiendo que para Multifunzione los costos logísticos representan cerca del 40% del costo total de cada mueble importado y aproximadamente un 10% de cada mueble nacional, es necesario plantear el proceso y diseño de una red logística dentro del nivel estratégico que se propone establecer este trabajo.

Los objetivos que toda estrategia logística debe contener son:

Reducción de costos: Minimizar los costos variables asociados con el desplazamiento y el almacenamiento.

Reducción de capital: Minimización del nivel de inversión en el sistema logístico.

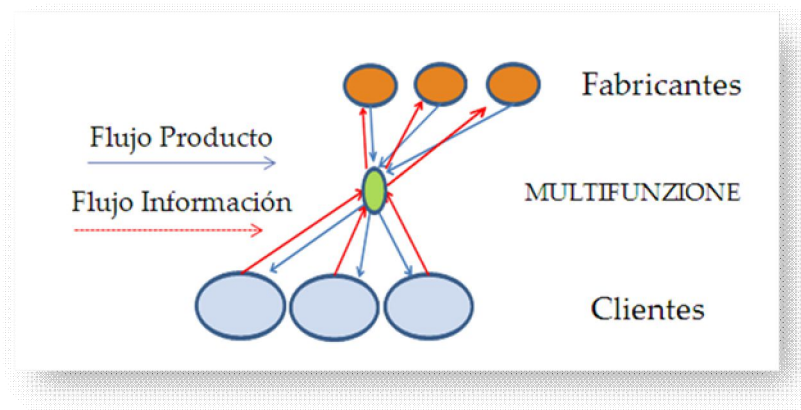
Mejora del servicio: Reconocen que los ingresos dependen del nivel proporcionado del servicio de logística.

Por lo anterior la meta de la red logística de Multifunzione debe ser minimizar los principales costos variables como es el tiempo de consolidación de la carga, de transporte y de almacenamiento; de igual forma disminuir al máximo la inversión de capital en infraestructura para almacenamiento. Por último los esfuerzos de esta red logística deben redundar en una mejora de los márgenes para la empresa y del servicio para los clientes, en términos de precio, disponibilidad y cumplimiento.

Los muebles que produce y distribuye Multifunzione se caracterizan por ser de valor, de alto riesgo de daño por sus acabados y de gran volumen por sus dimensiones. La

primera y segunda característica implica que el proceso de distribución debe asegurar que los muebles lleguen en perfectas condiciones para su uso en tanto la tercera que el tipo de transporte a utilizar se limita al marítimo o terrestre y por tanto los tiempos de entrega son mayores, lo cual obliga en el caso de los muebles importados, a comprar por cantidad y mantener un inventario.

Entonces el diseño de red de transporte ha de ser el de almacenaje a cargo de Multifunzione con entrega a domicilio, es decir, Multifunzione compra directamente a sus proveedores de acuerdo a las órdenes que reciba de sus clientes, luego almacena el producto y finalmente lo entrega directamente al cliente para su instalación y uso. A continuación la red logística:



Fuente: Desarrollado por el autor

Esta red implica un incremento en los gastos por almacenamiento dado que debe arrendarse una bodega no obstante los ahorros generados en relación al transporte y por tanto de operación (economías de escala) son mayores y compensan la inversión. De igual forma se logra mejorar la disponibilidad de productos y aumenta la rapidez en los tiempos de entrega.

En cuanto al proceso logístico para importaciones provenientes de una misma geografía se debe primero consolidar la mercancía de los diferentes proveedores en un solo punto de recolección y de ahí transportarla hasta su destino. Ahora bien dada las largas distancias entre el origen y el destino al igual que la dificultad geográfica de Colombia es necesario el uso del transporte intermodal, es decir, el empleo de transporte terrestre por camión y marítimo.

4.4 Diseño de la estrategia para los procesos Financieros.

Con el fin de identificar y evaluar el comportamiento financiero de Gradual Design se desarrollará una metodología basada en indicadores financieros³ la cual será medida semestralmente y estará compuesta por razones de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad; se calcularán en primera medida los siguientes indicadores:

Liquidez: Pretende medir la capacidad que tiene Gradual Design para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Apalancamiento: Busca establecer el nivel de deuda al cual Gradual Design ha recurrido para financiarse.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Actividad: Indicara que tan efectivo está siendo Gradual Design en el uso de sus recursos.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de las mercancías vendidas en el periodo}}{\text{Inventario promedio de mercancías}}$$

$$\text{Días de inventario} = \frac{\text{Inventario promedio} \times 360}{\text{Costo de la mercancía vendida}}$$

³ <http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf> consultado octubre 12 de 2011

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Rentabilidad: Medirá de manera global la efectividad financiera de las estrategias propuestas para Gradual Design.

$$\text{Rentabilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$$

De igual forma se compararán razones de cambio tales como el crecimiento en ventas, ingresos y utilidades de un periodo a otro.

Flujo de caja

Para Gradual Design el flujo de caja es una actividad crítica dentro la gerencia financiera toda vez que por su tipo de negocio se ve obligada a financiar en buena parte tanto la producción de mobiliario nacional como la comercialización de mobiliario importado. Adicionalmente la empresa debe cumplir mensualmente con sus costos fijos y obligaciones tributarias.

De acuerdo a lo anterior se aplicaran unas políticas que permita administrar⁴ de manera óptima tanto los flujos de entrada y como los flujos de salida de efectivo y así le evite a la compañía incurrir en un riesgo de no pago a sus proveedores y en el incremento de los costos del dinero (préstamos a tasas altas) entre otras posibles consecuencias desfavorables.

⁴ Finanzas Corporativas, Thomson 2003 Sergio Cruz-Jorge Rosillo, pag 24

Las políticas serán las siguientes:

1. Se realizará trimestralmente un pronóstico de flujo de caja el cual indicará cuando ingresará y egresará el dinero y cuando podría haber un déficit.
2. Acelerar las entradas de efectivo a través de la mejora en la eficiencia del recaudo de las cuentas por cobrar.
3. Realizar una reserva de efectivo del 5% de la utilidad de cada proyecto realizado o venta.
4. Controlar los desembolsos asignados a las diferentes áreas de la empresa.

5 Implementación del plan de direccionamiento estratégico para Gradual Design.

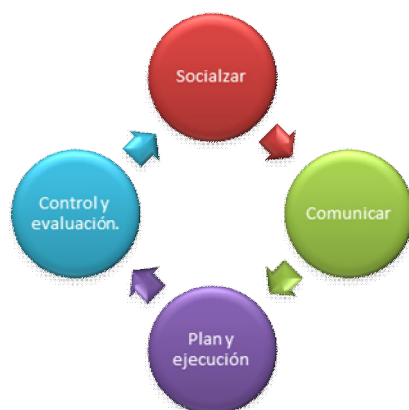
Las fases de implementación del plan de direccionamiento estratégico se ejecutaran acorde a las capacidades tanto operativas como financieras de la compañía sin embargo se seguirá un flujo⁵ critico de eventos que asegure la ejecución, control y evaluación, son:

1. **Socializar:** Dar a conocer el plan de direccionamiento estratégico entre los socios y obtener el consenso para su ejecución. En esta fase se podrá realizar cambios a la estrategia si es necesario.
2. **Comunicar:** Compartir y educar a los demás stakeholders sobre la nueva estrategia y establecer las metas de cada uno. De igual forma para los trabajadores existentes y a contratar se debe atar su remuneración al rendimiento.
3. **Plan y ejecución:** Establecer los objetivos a corto y mediano plazo por áreas y alinear sus estrategias con la meta final. De igual forma asignar y distribuir los recursos necesarios para la ejecución del plan de direccionamiento estratégico.
4. **Control y evaluación:** El control o seguimiento a la estrategia debe realizarse durante todas las etapas en tanto la evaluación de los objetivos y metas se hará al

5

http://uvirtual2.javeriana.edu.co/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_11774_1%26url%3d

finalizar cada ciclo. A partir de los resultados, aprendizaje y situación del entorno se podrán hacer modificaciones a las estrategias.



Fuente: Desarrollado por el autor

5.1 Costos y gastos asociados a la implementación del modelo estratégico.

Para la ejecución del plan de direccionamiento estratégico de Gradual Design es necesario disponer de recursos para inversión por un total de \$167'800,000 sin embargo como fue descrito en la matriz DOFA la compañía carece de capacidad para inyectar nuevo capital y un débil flujo caja. Será entonces importante implementar primero un plan de ventas que permita recuperar la liquidez del capital invertido en inventario que a la fecha suma \$193'100,000 (Ver cuadro 1.0). De igual forma se debe ahorrar un porcentaje de cada venta nacional con el único fin de financiar el plan de direccionamiento estratégico.

Las principales inversiones se realizarán en nuevas líneas de productos (48,3%) y nuevo personal de ventas (15,7%). El primero fortalecerá lo propuesto en el modelo Delta e implicara inversiones en Bodegaje (5,7%) dado que los productos deben ser importados en cantidad para reducir los costos de transporte y disminuir los tiempos de entrega, en tanto el segundo impulsara las ventas de todas las líneas de negocio con ayuda de Publicidad (4,8%) y la asistencia a Ferias (9,5%), cumpliendo así con los planteado en el modelo de las 5 P's de Mintzberg.

Las restantes inversiones deberán ejecutarse paralelo al crecimiento de la compañía sin embargo en caso de no contar con los recursos suficientes para su implementación podrán contratarse por outsourcing para cada caso puntual.

ITEM	UNIDADES	PERIODICIDAD ANUAL	TOTAL UNIDADES	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	PARTICIPACION
Publicidad	1	4	4	\$ 2.000.000,00	\$ 8.000.000,00	4,8%
ventas	2	12	24	\$ 1.100.000,00	\$ 26.400.000,00	15,7%
Ferías	1	1	1	\$ 16.000.000,00	\$ 16.000.000,00	9,5%
Personal diseño	1	12	12	\$ 1.100.000,00	\$ 13.200.000,00	7,9%
Capital inversion nuevas líneas de productos.	1	1	1	\$ 81.000.000,00	\$ 81.000.000,00	48,3%
Bodegaje temporal	1	12	12	\$ 800.000,00	\$ 9.600.000,00	5,7%
Investigacion y desarrollo	1	4	4	\$ 1.000.000,00	\$ 4.000.000,00	2,4%
Cuota capital (camioneta)	1	12	12	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00	3,6%
Intereses creditos (camioneta)	1	12	12	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00	2,1%
				TOTAL	\$ 167.800.000,00	100,0%

Fuente: Desarrollado por el autor

6 Impacto esperado del plan de direccionamiento estratégico.

El éxito del plan de direccionamiento estratégico llevará a que Multifunzione se convierta para el 2015 en la compañía líder del mercado Colombiano en muebles multifuncionales. Así mismo a que se sitúe para ese mismo año entre las empresas más reconocidas en la oferta de soluciones completas de arquitectura y diseño de interiores.

La creación de un área de I&D impactará en una mayor oferta de productos y servicios que mantendrá a Multifunzione a la vanguardia y competitiva. De igual forma la búsqueda de nuevos proveedores a nivel internacional en países como China ayudará a incrementar las barreras de entrada, cumplir las metas de ventas del 2013 al 2015 y a su vez a mejorar los márgenes de rentabilidad. El área comercial, adicional a impulsar e implementar la estrategia de ventas que incrementa el número de negocios, coordinará y optimizará los procesos de abastecimiento y logística para hacerlos mas eficiente y reducir los costos. De otro lado la estrategia de publicidad fortalecerá y difundirá la marca Multifunzione® haciéndola fácilmente identificable; igualmente promoverá todas las líneas de productos y servicios de la empresa con lo cual se obtendrá mayor participación (market share) del mercado objetivo.

El área de finanzas a través de la puesta en marcha del plan de administración del dinero consolidará un flujo de caja que optimiza el uso de los recursos disponibles para inversión y minimiza tanto los costos de financiación como de transacción. Así mismo

el éxito financiero reducirá el nivel de endeudamiento actual de la compañía y apalancara la meta de adquisición de activos como es el vehículo y la bodega propia. Por otro lado el área de arquitectura y diseño asegurara el objetivo de crear y desarrollar soluciones completas para cada cliente lo que impactará en la satisfacción total y fidelidad convirtiendo a Multifunzione en el proveedor único de muebles, arquitectura y diseño no solo de los clientes sino de sus familias, sus empresas y sus conocidos.

Por ultimo la ejecución de los factores críticos de éxito enlazara los modelos de estratégica con el objetivo final de este trabajo: desarrollar la compañía y crear valor para los accionistas.

7 Resultados y conclusiones

A la fecha Gradual Design no contaba con un plan de direccionamiento estratégico que recogiera de manera práctica y fundamentada las oportunidades que ofrece el mercado y nicho de negocio al cual se dedica. Podemos incluso afirmar que desde su inicio Gradual Design (Multifunzione) ha tenido el producto estrella y capital humano que rompe con los estándares de la industria y llevaría a la compañía a un “océano azul” sin embargo esto no ha sido del todo cierto pues es evidente que no basta solo con estos dos factores para lograr el éxito.

Este plan práctico de direccionamiento estratégico provee entonces las herramientas, cimentadas en la teoría administrativa y en línea con el deseo de los stakeholders y el entorno competitivo, para que Gradual Design pueda fortalecer sus debilidades, se blinde ante las amenazas, explote las oportunidades de mercado e imponga sus fortalezas.

Ahora bien, aunque es muy temprano para evidenciar resultados concretos si es posible mostrar algunos pasos que durante el transcurso de este trabajo la empresa ya ha venido desarrollando entorno a las propuestas del plan de direccionamiento estratégico tales como la exploración de nuevos productos en China con la visita que se realizó a la 18Th China International Furniture Expo en Shanghai. Otros casos son la determinación e inicio de entrevistas para contratar una persona dedicada exclusivamente a impulsar las ventas, la participación ya pactada de la empresa en la próxima feria expodiseño y

expoconstrucción 2013 y la materialización de la primera mesa multifuncional de manufactura nacional.

Independiente del resultado final de este proyecto, hoy en día es posible afirmar que por primera vez desde su constitución Gradual Design puede entender cuales son los retos reales que le esperan para ser la compañía líder en soluciones de espacio en el mercado Colombiano y proyectarse como una empresa rentable y atractiva para potenciales inversionistas.

8 Bibliografía

- David F. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. 13 e. Prentice Hall.
- Grant, Robert M. (2010) *Cotemporary Strategy Analysis*. Seventh Edition. Ed. John Wiley & Sons Ltd.
- Thompson, A. Strickland, A. & Gamble, J. (2012) *Crafting and Executing Strategy. Text and Readings*. 18th Edition. Ed. McGraw Hill.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2010). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business School Publishing. HBP R0707M
- Chan, W & Mauborgne, R. (2005) *Creating Blue Oceans*. Harvard Bussiness School Publishing. HBP 1626BC
- Porter, M. (2007). *Understanding Industry Structure*. Harvard Bussiness School Publishing. HBP 9-707-493

9 Anexos

Cuadro 1.0

INVENTARIO OCTUBRE 2012			
PRODUCTO	PRECIO	PRODUCTO	PRECIO
LGS Sencilla	\$ 8.700.000,00	Giravolta	\$ 2.300.000,00
	\$		\$
DOC Cat 1	7.700.000,00	Altea 120	5.650.000,00
	\$		\$
Single 120 #12	3.300.000,00	Swing	28.200.000,00
	\$		\$
Single 140 #13	3.500.000,00	Cabrio	9.950.000,00
	\$		\$
Single 140 #12	3.500.000,00	Doc Cat 2	8.200.000,00
	\$		\$
Yoyo #1	2.900.000,00	Lollisoft	9.800.000,00
	\$		\$
Basic Cuadrato #10	3.400.000,00	Basic	\$
	\$	Rettangolare	3.700.000,00
Basic Cuadrato #12	3.400.000,00		\$
	\$	Poppi 90	4.400.000,00
	\$		\$
Circe con Sofa	13.600.000,00	Yoyo #1	2.900.000,00
	\$		\$
Divano Long #036	7.500.000,00	Planet Cristallo CR01	5.500.000,00
	\$		\$
Divano Long #013	7.500.000,00	Planet Cristallo CR09	5.900.000,00
	\$		\$
Divano Compact #101	7.100.000,00	Rondo Rovere ML33	3.600.000,00
	\$		\$
Divano Long #101	8.100.000,00	Salicendi Wenge ML33	3.200.000,00
	\$		\$
Divano Long #110	8.100.000,00	Wood P250 MT92	6.700.000,00
	\$		\$
Gaio	1.400.000,00	Trendy Quadratto	3.400.000,00
	\$		\$
		TOTAL	\$ 193.100.000,00

Fuente: Gradual Design SAS

Grafico 1.0

Apple comportamiento acción 2008-2012.



Fuente: Yahoo finance

ENCUESTAS

Proveedores.

MULTIFUNZIONE

Experiencia proveedores

1.

Por favor, responda este breve cuestionario, sus respuestas son importantes para nuestra mejora. Tomara solo 3 minutos!. Muchas gracias.

1. Dentro de su negocio, ¿Qué porcentaje de ingresos representa la actual relación con Gradual Design (Multifunzione)? (*)

Menos del 10% Entre el 10 y el 50% Mas del 50%

2. ¿Identifica usted a Multifunzione como una empresa Innovadora? (*)

De acuerdo Indiferente En desacuerdo

3. Considera que Multifunzione es competitiva en su oferta de productos y servicios en relación a las compañías similares que usted conoce? (*)

De acuerdo Indiferente En desacuerdo

4. ¿Usted considera que los estándares de calidad y cumplimiento de Gradual Design (Multifunzione) son superiores a los de la competencia? (*)

De acuerdo
 Indiferente
 En desacuerdo

5. Por favor, indique su grado de satisfacción en relación a la experiencia de negocios que ha tenido con Multifunzione. (*)

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy Satisfecho

6. Considera usted a Multifunzione como una importante referencia en el mercado. (*)

Si
 No

Clientes

MULTIFUNZIONE

Experiencia cliente

Por favor, responda este breve cuestionario, sus respuestas son importantes para la mejora de los servicios ofrecidos. Tomara solo 3 minutos!. Muchas gracias.

1. ¿Cómo conoció a Multifunzione? (*)

Prima escrita
 TV / Radio
 Publicidad en el buzón
 Buscador de Internet
 Amigos / Conocidos
 Otro (por favor, especifique)

2. ¿Conoce previamente alguna solución en mobiliario multifuncional de las características que ofrece Multifunzione? (*)

SI
 NO

3. ¿Cuál o cuáles fueron los motivos por los que compró o contrató los servicios de Multifunzione?

(marque todos los que considere oportuno) (*)

Solución total
 Ahorro
 Cumplimiento
 Garantía
 Calidad
 Facilidades de pago
 Otro (por favor, especifique)

4. Por favor indique de la siguiente lista los productos y servicios que conoce de Multifunzione (*)

Muebles multifuncionales
 Muebles personalizados para hogar
 Muebles para oficinas
 Diseño de interiores
 Arquitectura
 Construcción

A continuación le solicitamos que valore de acuerdo a la siguiente escala numérica su grado de satisfacción con:

Escala de Satisfacción:

1	2	3	4
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

5. Por favor, indique: (*)

Calidad del servicio recibido 1 2 3 4

6. Por favor, indique: (*)

El producto cumplió con sus expectativas 1 2 3 4

7. ¿Qué aspectos considera usted que podría mejorar Multifunzione? (*)

Variedad de productos.
 Precio.
 Calidad.
 Cumplimiento.

8. Por favor indiquenos ¿Cuáles considera usted los competidores directos de Multifunzione?

9. ¿Recomendaría a Multifunzione a sus conocidos? (*)

Si No

10. ¿Hay algo más que le gustaría decirnos?

Socios

MULTI:FUNZIONE

Encuesta socios

1.

1. Por favor organice de 1 a 6, siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor importancia, ¿Cuáles son los factores críticos que considera mas relevantes para el éxito de Multifunzione?

Descripción:

- a. Investigación y desarrollo: Constante vigilancia tecnológica que permita anticipar cambios en tendencias y encontrar oportunidades de nuevos productos, así mismo el desarrollo de nuevos diseños en modelos multifuncionales para manufactura nacional.
- b. Capacidad de respuesta: Habilidad de la empresa para atender las solicitudes del cliente en el tiempo requerido por este y con las condiciones acordadas.
- c. Precio: Entendido como la relación costo/beneficio.
- d. Entrega Oportuna: Los pedidos de productos se entregan en los plazos y cantidades solicitadas.
- e. Ventas: Enfoque en estrategias comerciales para el incremento en ventas.
- f. Servicio al cliente: Soluciones integrales de acuerdo a las necesidades de cada cliente con un recurso humano óptimo, tales como, solicitudes de despacho, flexibilidad de pago, asesoría en diseño, atención a quejas y reclamos entre otras.

(*)

	1	2	3	4	5	6
Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de respuesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega Oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuáles considera que son los motivos por los cuales los clientes compran o contratan los servicios de la empresa? (*)

- Solución Total
- Ahorro
- Cumplimiento
- Garantía
- Calidad
- Facilidades de pago
- Otro (por favor, especifique)