

## PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DECORHOUSE 2007-2009 BAJO METODOLOGÍA MMGO<sup>1</sup>

Por: Hilda Estrada López<sup>2</sup>

**RESUMEN:** Este artículo es resultado de trabajo de investigación aplicada en planeación estratégica a la empresa "DECORHOUSE". El plan estratégico de una empresa marca líneas maestras de gestión gerencial. Es, además un documento dinámico que se revisa anualmente, se actualiza a profundidad cada dos o tres años, en tanto la empresa como la sociedad a la que sirve está en permanente cambio. El proceso de Planeación Estratégica se abordó a través del desarrollo de dos fases. La primera, Diagnóstico de la Empresa, se estudiaron variables del entorno que afectan a la empresa y los factores internos. Estas variables y factores fueron analizados a través de herramientas de análisis estratégico y la matriz MMGO. La segunda fase la de Diseño Estratégico, se definieron los Lineamientos Estratégicos que marcan las líneas de actuación de la empresa en forma armónica con su entorno y las necesidades detectadas.

**PALABRAS CLAVES:** Plan Estratégico, MMGO, gestión, competitividad, balance scord card.

## STRATEGIC PLAN FOR 2007-2009 IN THE COMPANY DECORHOUSE METHODOLOGY MMGO

**ABSTRACT:** *This article is been from work of investigation applied in strategic planning to company "DECORHOUSE". The strategic plan of a company marks masterful lines of management. It is, in addition a dynamic document that is reviewed annually, updates to depth every two or three years, in as much the company as the society to which it serves is in permanent change. The process of Strategic Planning was approached through development of two phases. First, Diagnosis of the Company, variables of the surroundings studied that affect to the company and the internal factors. These variables and factors were analyzed through tools of strategic analysis and matrix MMGO. The second phase the one of Strategic Design, defined the Lineamientos Strategic that they mark to the lines of performance of the company in harmonic form with his surroundings and the detected necessities.*

**KEY WORDS:** *Strategic plan, MMGO, management, competitiveness, balance scord card.*

1 Producto resultado de la investigación: "Plan estratégico a la empresa Decorhouse 2006-2009."

2 Magíster en Gestión de Organizaciones Mgo, Administradora de Empresas, especialista en docencia Universitaria. Docente universitaria

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia constituyen un núcleo generador de crecimiento y desarrollo del potencial empresarial por su capacidad de generar empleos productivos, y por constituirse en un sector estratégico para cualquier proceso de transformación social y cultural en el país. Ellas participan en todos los momentos del proceso productivo nacional como proveedores y productores de bienes y servicios, y son mayoría en la comunidad empresarial del país (hay aproximadamente 200.000 Pymes, que constituyen el 90% de la comunidad empresarial colombiana).<sup>3</sup>

Es de conocimiento general que las pequeñas y medianas empresas, PyMES, contribuyen de manera significativa a la producción y a la generación de empleo. “Este sector representa el 96% de las empresas colombianas, comercializa el 25% de las exportaciones no tradicionales, contribuye con el 63% del empleo nacional y con el 25% del PIB. Igualmente estudios recientes demuestran que este tamaño de empresa es responsable del 40% del empleo nuevo generado en América Latina”.

Sin embargo, frente a su dinámica de crecimiento en el mundo globalizado investigaciones realizadas por la EAN en la perspectiva económica, encontraron que 1.050 establecimientos manufactureros de los cuales el 92% son PyMES, cerraron operaciones durante el período 1992-2002 y que la tendencia ha continuado en los últimos años en algunas ramas del comercio, la producción y los servicios principalmente en las que no tienen relación con los sectores de la construcción y el exportador de confecciones.<sup>4</sup>

El Observatorio Económico de las PyMES señaló anteriormente que la fuerte crisis que experimentó la economía colombiana y sus organizaciones entre 1998 y 2002, fue el

resultado de la combinación de dos tipos de factores principales:

- Los factores relacionados con la gestión de las organizaciones tales como la carencia de un direccionamiento estratégico, la obsolescencia tecnológica de las plantas, la modalidad gerencial y la cultura empresarial jerárquica y autoritaria, las deficiencias en comunicación, innovación y gestión del conocimiento, los problemas de escasez de capital de trabajo y la iliquidez, las deficiencias en la logística y las dificultades para financiar proyectos ambiciosos con riesgo para la creación de empresas y el diseño de nuevos productos y mejora de procesos.

- Los factores relacionados con el entorno macroeconómico de las organizaciones tales como la carencia de una agenda de desarrollo interno que promueva el aumento de la competitividad y la productividad, la inexistencia de programas y proyectos para la conformación de cadenas productivas y la disminución de la demanda interna por la pérdida de poder adquisitivo de la población, la repentina apertura comercial con fuerte elevación de las importaciones competitivas de la producción nacional, el lento crecimiento de las exportaciones, la acumulación de un elevado déficit de balanza comercial por más de seis años, el abaratamiento del dólar (reevaluación del peso) y la elevación de las tasas de interés.

Esta combinación de factores (debilidades gerenciales en un entorno globalizado altamente competido, con revaluación y elevadas tasas de interés) que al presentarse simultáneamente se complementaron en forma negativa, explican el saldo neto de desaparición de establecimientos de todos los tamaños.<sup>5</sup>

## METODOLOGÍA EMPLEADA

### Diagnóstico estratégico

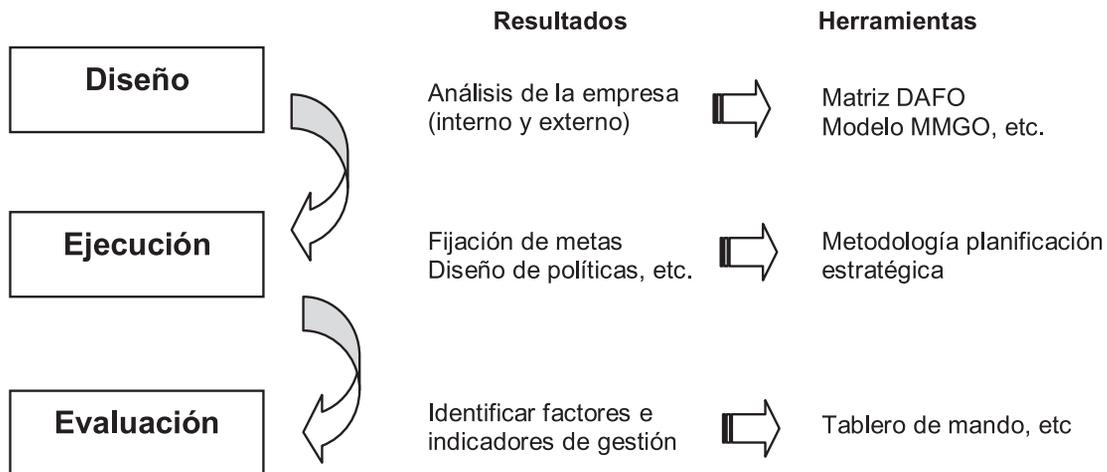
La planeación estratégica está conformada

3 [4 NIETO, et al. Presentación y guía para la aplicación del modelo MMGO. EAN.](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/etica_colombia_1.htm#>[1]</a></p></div><div data-bbox=)

5 NIETO, et al. Presentación y guía para la aplicación del modelo MMGO. EAN.

por tres fases principales: la formulación, la ejecución y la evaluación cuyo fin principal es el poder proporcionar bases para efectuar una exitosa toma de decisiones; el desarrollo de estas tres fases conduce a formular estrategias, fijar metas, diseñar políticas, asignar recursos y medir el desempeño o el progreso planificado.

Estas fases se pueden presentar gráficamente de la siguiente forma:



**Gráfico 1. Metodología de planificación estratégica**

Fuente: elaboración propia.

La metodología de planeación estratégica presentada por Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, incluye varias herramientas para el análisis tanto interno como externo, la principal herramienta utilizada para desarrollar el análisis interno en la empresa DECORHOUSE fue la matriz DAFO, en la cual se confrontan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es decir, se evalúan los factores externos e internos, dando lugar a que se creen estrategias viables para el desarrollo de la empresa.

Otra herramienta utilizada, es el modelo MMGO, desarrollado por la Universidad EAN, que permite de una manera práctica y sencilla al empresario fijar una ruta de modernización en su compañía en los aspectos más relevantes de la gerencia, como el direccionamiento estratégico, el mercadeo, las finanzas, la gestión de la innovación, el conocimiento, el medio ambiente y las exportaciones e importaciones, entre otras variables esenciales para la productividad y rentabilidad de una organización.

El Modelo para la Modernización de la Gestión de la Organizaciones, MMGO, es un instrumento que ofrece un paquete de herramientas prácticas que permiten analizar rápidamente la situación de la empresa en cuanto a la madurez de las más importantes variables de competitividad.

EL Modelo de Katz y Kahn, es un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la Teoría de Sistemas y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización debe observarse como un sistema abierto en el cual se hacen necesarios los procesos de importación o entrada de insumos del ambiente, para luego transformarlos, exportarlos al ambiente a través de ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación; en los cuales la información es insumo.

El Cuadro de Mando Integral<sup>6</sup>, El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número

<sup>6</sup> Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 1996.

de Enero / febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada general de las prestaciones del negocio.

Para la compilación y análisis de la información se utilizaron las metodologías específicas de cada herramienta utilizada. En el caso de la matriz DAFO, la información se obtuvo a través de entrevistas, talleres y observación del entorno. Posteriormente se hizo una depuración de estos factores y luego se procedió al análisis de las interacciones entre los factores seleccionados, para de esta forma diseñar las estrategias para DECORHOUSE.

En el caso del modelo MMGO, este tiene una metodología específica que consiste en unos cuestionarios con que incluyen todos los factores que a consideración del panel de expertos inciden en la competitividad de una empresa. Estos formularios se responden vía Web y se obtienen los resultados puntuales para la empresa en consideración.

---

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

---

Las micro, pequeñas y medianas empresas están llamadas a jugar un papel crucial en la recuperación de la senda del crecimiento económico del país. Esta es una realidad. Basta con mirar algunos indicadores conocidos por todos: estas empresas representan alrededor del 96% del total de empresas del país, generan cerca del 63% del empleo, y aportan el 25% del PIB <sup>7</sup>.

A pesar de su gran importancia económica y social, este es el grupo de empresas que enfrenta más obstáculos para su desarrollo: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja oferta de mano de obra de tecnólogos y técnicos.

En Colombia se creó una normatividad que busca enfrentar el problema de las micro, pequeñas y medianas empresas de manera integral.

En la Ley 590 de 2000, o Ley de Mipymes, se establecieron mecanismos para apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, la ampliación de la oferta de mano de obra calificada, la penetración de mercados internos e internacionales, la financiación, las fuentes de información y la capacitación. Adicionalmente, se creó un marco institucional que velará por el diseño e implementación de planes de desarrollo para la Mipyme, así como el seguimiento y la medición del impacto de las políticas adoptadas.

La Costa Caribe Colombiana tuvo un significativo fracaso económico en el siglo pasado debido a las políticas centralistas desarrolladas por el Gobierno Nacional y con esto vino el consecuente empobrecimiento relativo de sus habitantes, el Departamento del Atlántico y en especial su capital Barranquilla no pudieron escapar a esta situación de rezago.

Como la gran mayoría de las pymes colombianas, DECORHOUSE manifiesta los problemas característicos de este importante grupo, bajo nivel de acceso a recursos financieros, bajo nivel tecnológico en sus procesos, carencia de una estructura organizacional establecida, una infraestructura que no obedece o responde a las necesidades de los clientes, entre otros.

Con el desarrollo de este estudio, se logró diseñar para la empresa un Plan Estratégico que cobijara el período 2007 – 2009. En este estudio,

se identificaron los lineamientos y aspectos a seguir por la empresa para fortalecerse a nivel interno en los diferentes tópicos, al mismo tiempo que se identificaron, en el entorno, los factores que afectan positiva o negativamente el desempeño de la empresa.

Para el diseño del plan estratégico se identificaron los lineamientos y aspectos a seguir por la empresa para fortalecerse a nivel interno y alcanzar un alto nivel de participación en el mercado de muebles en la ciudad de Barranquilla. En el marco de esta metodología se desarrollaron las siguientes actividades:

- Un análisis de los factores externos que inciden en el desempeño de la empresa, a fin de potencializar su desarrollo comercial, productivo y financiero.
- Se identificaron fortalezas y debilidades internas de la empresa mediante el desarrollo de un análisis interno utilizando la herramienta modelo MMGO.
- Se diseñaron las estrategias, con base en los diagnósticos realizados y con el fin de fortalecer la gestión administrativa, comercial y financiera de la empresa.

A continuación se presentan los resultados del desarrollo del plan estratégico para la empresa. Se inicia el diagnóstico tanto interno como externo y posteriormente se desarrollan los objetivos, metas y estrategias del plan para la empresa.

## ANÁLISIS EMPRESARIAL

Se identificaron las fortalezas y debilidades más significativas y relevantes frente al desarrollo de DECORHOUSE con el horizonte estratégico 2007-2009. Así mismo, se recogió el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan el escenario en el que ese horizonte estratégico ha de desarrollarse.

## DIAGNÓSTICO EXTERNO

**Factores Económicos:** El entorno económico en el cual se desarrolla DECORHOUSE. implica tener que tomar en cuenta la situación económica del país, la fluctuación de la inflación, el desempleo, la industria manufacturera, la disponibilidad de créditos, el Ingreso Per Cápita, el consumo de los hogares y todas aquellas variables que una u otra forma constituye amenazas u oportunidades.

**Factores Político-Legales Sociales y Culturales:** Este ambiente es de suma importancia para cualquier organización, del análisis del mismo se debe obtener información referente a los crecimientos de la población, su ubicación, su cultura, sus hábitos de compra, los servicios que requieren y las características generales del mercado, incluyendo los ingresos.<sup>8</sup>

Sin embargo, cierta información no se obtuvo en la magnitud que ameritaba por que no se realizó una investigación de mercados, no obstante se pudo obtener vía entrevistas con la gerencia y el personal de ventas los distintos puntos que a continuación se expresan: el personal de ventas y en algunos caso la gerencia entregan personalmente los productos lo que incluye visita a los hogares, a demás el departamento de ventas y de contabilidad constatan la capacidad de pago de sus clientes.

**Factores de Competencia:** En el ámbito de almacenes distribuidores y productores formalmente organizados de todo tipo de artículos en madera para el hogar, se pueden destacar almacenes altamente reconocidos en la ciudad por su tradición y facilidades de pago como Muebles Jamar, Harvy Decoraciones, Practiko y Muebles Contemporáneos, entre otros. Por otra parte, también se consideran competencia para la empresa, almacenes donde se comercializan productos varios tales como Homemart, Muebles y Colchones, Amalfy y Colchones Dormimundo, entre otros.



## RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Disponibilidad de Crédito en el Sector Financiero.	1. Crecimiento de tasa de desempleo
2. Reformas Laborales.	2. Nuevos acuerdos Laborales que Generan Huelgas.
3. Crecimiento de la Población.	3. Crecimiento del índice de endeudamiento de los municipios y desviación de los dineros presupuestados para el pago de la nominas que no permiten pagar a tiempo a los empleados
4. Adelantos Tecnológicos.	4. Acelerado crecimiento y presencia de grupos de presión en el área rural
5. Desarrollo de Empresas de transporte que prestan sus servicios a nivel Nacional	5. Políticas del ministerio de trabajo que se orienta a eliminar este tipo de venta.
6. Posibilidad de Introducir Nuevas Líneas de Productos.	6. Escasez de recurso humano calificado.
7. Alianzas con otras empresas que distribuyen productos afines.	7. Amplia Líneas de Productos que ofrece la Competencia.
8. Entidades del estado y privadas que brindan Capacitación.	8. Desarrollo de la Competencia en calidad de sus servicios comparados con los que la empresa ofrece.
9. Entidades cooperativas: tienen prioridad y mejor aceptación.	9. Alianzas y Convenios Celebrados entre la competencia.
10. Base de datos existentes en Cámara de Comercio, Dane, Fenalco, y otros gremios.	10. Mercado amplio que posee la competencia.

**Tabla 1. Resumen del análisis externo**

**Fuente: Elaboración propia.**

## DIAGNÓSTICO INTERNO

- Aspectos de Direccionamiento Estratégico: La planificación de la empresa se basa

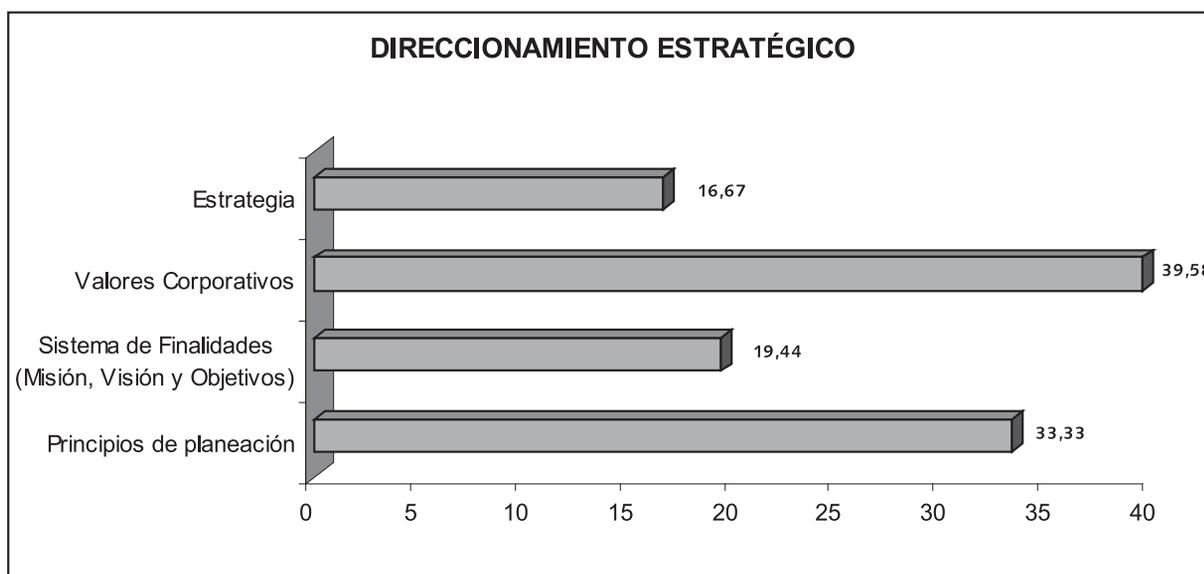
fundamentalmente en una corazonada de la gerencia, planear no es una necesidad básica para la empresa, esto obedece al hecho de que la gerencia se concentra en el control de los procesos operativos, por lo tanto no se planea hoy lo que se tiene que hacer mañana. En tal

entorno a partir de este proceso de planeación estratégica la gerencia debe concebir los siguientes interrogantes: Qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo hace, con qué hacerlo, cuándo debe hacerse y por qué hacerlo, entre otros.

Se evidencia la necesaria interrelación entre las funciones empresariales: Gerencia, Mercadeo, Finanzas, ya que La mayor parte de los planes

se basan en el logro de un esfuerzo coordinado entre todas las áreas funcionales de la firma. Esto implica la necesidad de una motivación y disciplina de todos los integrantes de la empresa.

A continuación se presenta el Gráfico 3 donde se evidencia la calificación obtenida por los diferentes factores analizados en el modelo MMGO para la empresa DECORHOUSE.



**Gráfico 2. Direccionamiento estratégico para la empresa DECORHOUSE.**

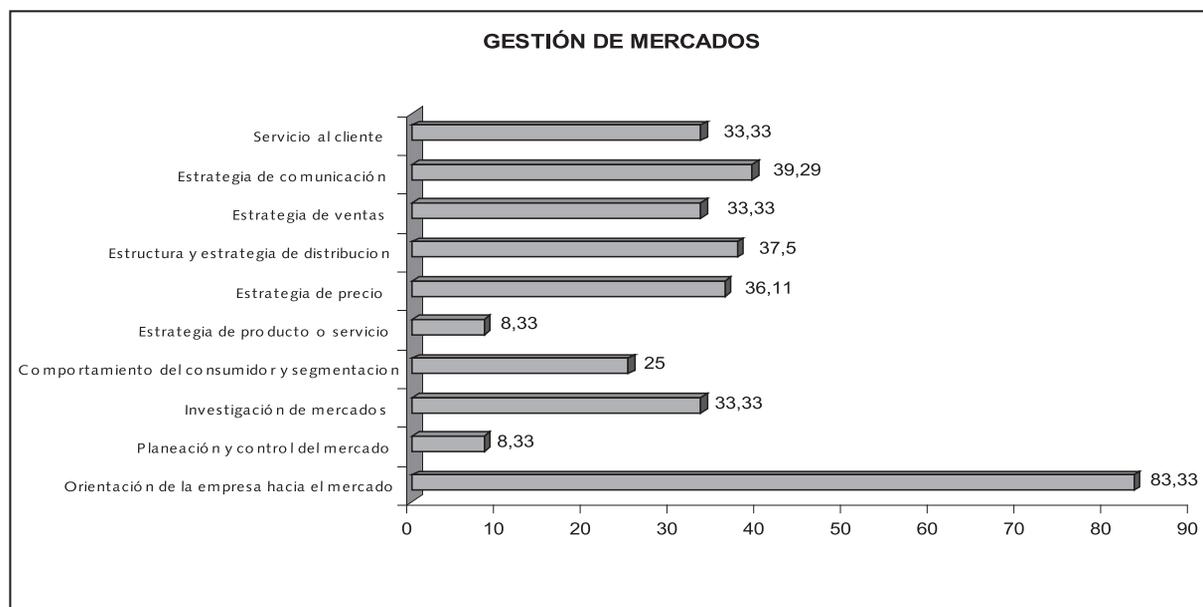
**Fuente: Aplicación modelo MMGO por la autora. Mayo de 2007**

### • Aspectos de Gestión de Mercadeo

La gerencia cuenta con poca información sobre las tendencias ambientales en cuanto a sus competidores, a las variaciones económicas, innovaciones tecnológicas y cambios en el mercado; esto implica que no se utilice esta información en el proceso de toma de decisiones, lo que evidencia entre otras cosas la magnitud de los problemas de DECORHOUSE.

El sistema de mercadeo que realiza la empresa carece de publicidad y además no se investiga el comportamiento de los consumidores en el tiempo, no se cuenta con una base de datos de demandantes reales y potenciales.

Las políticas de ventas están centralizadas y las decisiones son tomadas por la Gerencia, en cuanto a las posibles formas de pago que se les ofrecen a los clientes. Lo estandarizado indica un 50% de anticipo y el resto a la entrega.



**Gráfico 3. Gestión de Mercados para la empresa DECORHOUSE.**  
Fuente: Aplicación modelo MMGO por la autora. Mayo de 2007

### • Aspectos de la Gestión Financiera

En DECORHOUSE, la Gerencia desconoce la importancia y el manejo de las razones financieras, además no se implementan procesos de planeación financiera, esto significa que las proyecciones financieras no son una herramienta utilizada en la empresa debido a que la Gerencia no domina estos conceptos por lo tanto no hace un uso eficiente de ellas.

Sin embargo, el departamento de contabilidad (formalmente no establecido) desarrolla flujos de caja, estos son conocidos por la gerencia y utilizados para la toma de decisiones.

Estas decisiones giran en torno: al manejo de las relaciones con proveedores, la obtención de créditos, el manejo de la cartera, los gastos de ventas y los resultados de las operaciones de la empresa.

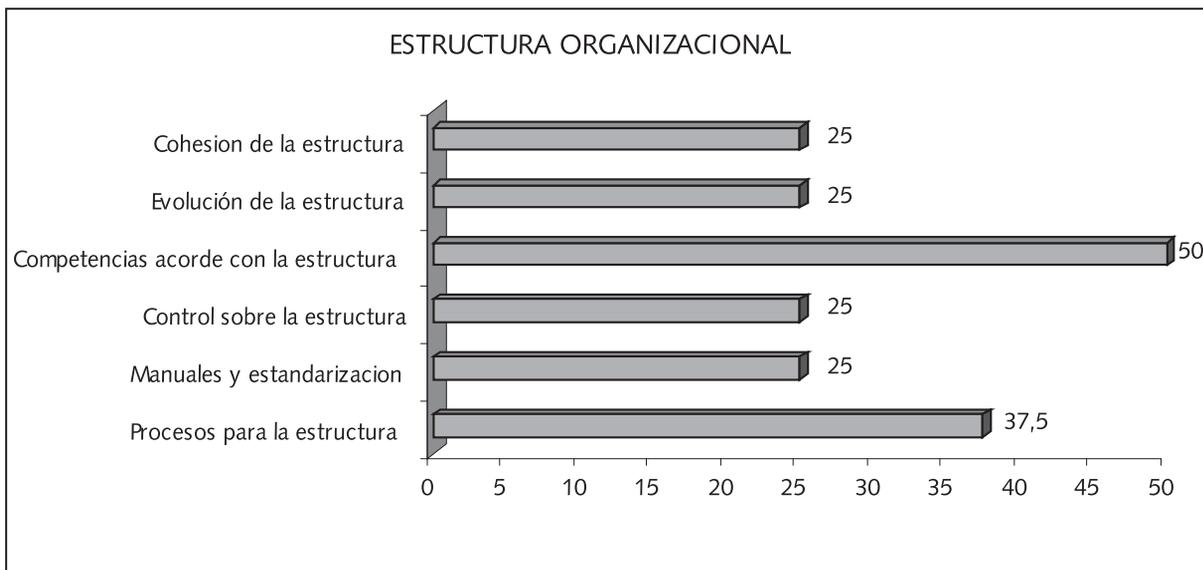
Debido a la falta del departamento de contabilidad formalmente establecido, no se cuenta con estado de pérdidas y ganancia, no hay balance general y por lo tanto no hay datos formales para cuantificar las razones financieras.

### • Aspectos de la Estructura Organizacional

DECORHOUSE, no posee manuales de funciones lo cual contribuye a la desorganización y a la disminución de la capacidad para formular, ejecutar y evaluar estrategias en forma efectiva, esta desorganización implica la no existencia de especificaciones y descripciones de los cargos, y que la delegación y asignación de la autoridad sea deficiente, lo que contribuye a

que los gerentes no dispongan de mas tiempos para dedicarle a labores importantes como la planificación.

Respecto a la representación gráfica de la estructura organizacional, la empresa DECORHOUSE no cuenta con un organigrama detallado que especifique e indique la cadena de mando o escala jerárquica de la organización. De acuerdo con lo anterior la gerencia ejerce funciones generales y divisionales las cuales podríamos describir de la siguiente manera.



**Gráfico 5. Estructura Organizacional para la empresa DECORHOUSE.**  
Fuente: Aplicación modelo MMGO por la autora. Mayo de 2007

## RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	
1. La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de operativos y no cuenta con un proceso de planeación formal.	1. Promueve entre sus colaboradores valores.
2. El uso de indicadores es mínimo.	2. La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro.
3. La visión y la misión no ha sido estructurada.	3. Existe la firma decisión de la gerencia de diseñar y declarar la misión y visión de la empresa.
4. Se consideran los valores de manera informal.	4. La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.
5. No Existe un documento sobre los valores de la empresa.	

### Gestión de Mercadeo Falta:

1. Usos de Investigación de Mercado.	1. Variedad de Modelos.
2. Definición de Estrategias formales de producto, precio, plaza y promoción.	2. Calidad del Producto.
3. Capacitación y desarrollo para el personal de ventas.	3. Proveedores calificados.
4. Catalogo con fotos de los productos	4. Desconocimiento del sistema de libranza por parte de la Gerencia.
5. Políticas claras para seleccionar los Vendedores	5. Precios de Venta accesibles a cualquier presupuesto y con ventaja sobre la competencia.
6. Políticas Claras en el manejo de Cartera.	6. Atención personalizada a cada cliente en el sitio que elija.
7. Plan de ubicación y afiliación de Empresas.	7. Sistemas de compras.
8. Agotados en los Inventarios.	

## Gestión Financiera Falta:

1. Planificación financiera.	1. Disponibilidad al Cambio y a la mejora.
2. Capital de Trabajo.	
3. Estados financieros y uso de las razones financieras.	

34

## Estructura Falta:

1. Organigrama	1. Estructura Plana
2. Manuales de Funciones.	
3. Manuales de Procesos	

Tabla 2. Resumen del análisis Interno

Fuente: Elaboración propia.

## INFORME INTEGRAL POR ÁREAS

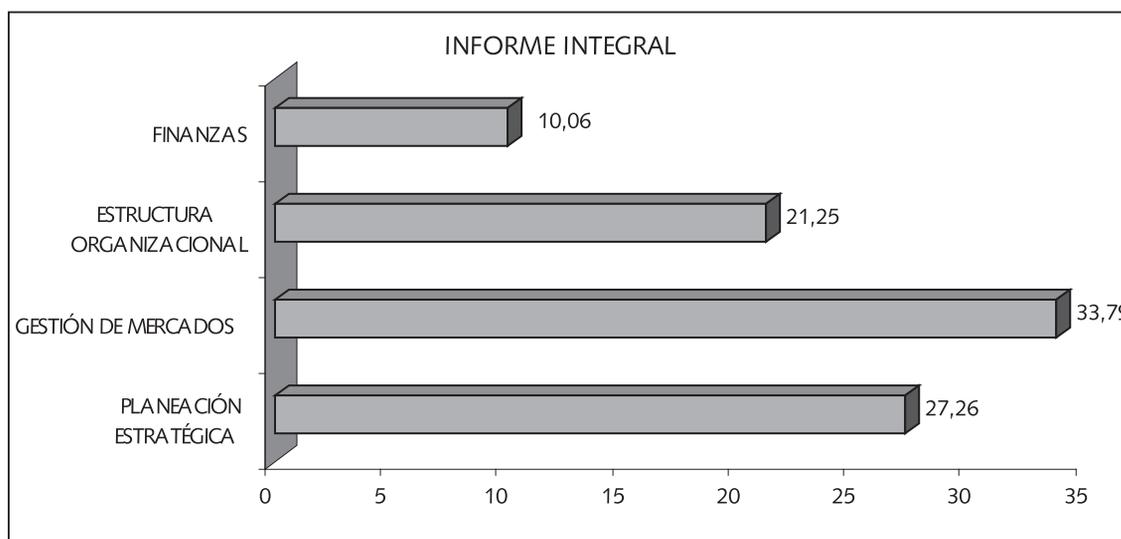


Gráfico 6. Informe integral por áreas para la empresa DECORHOUSE.

Fuente: Aplicación modelo MMGO por la autora. Mayo de 2007

## FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta fase se ha definido la misión o finalidad última de la empresa. En la definición de la misión se han tenido en cuenta los

valores, entendidos como los conocimientos y expectativas que describen como se comportan todos los profesionales de la empresa y la visión, declaración que describe el tipo de organización en la que desea convertirse.

## LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### Lineamientos estratégicos

Tres asuntos estratégicos se formularon como resultado de un proceso colectivo y participativo sobre alternativas de desarrollo de la empresa para los próximos dos años:

- Fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera
- Fortalecimiento de la gestión de Mercadeo y Ventas.
- Cultura de compromiso con la calidad y la responsabilidad social.

## ESQUEMA ESTRATÉGICO DE PLANEACION Y SU RELACIÓN CON EL CUADRO DE MANDO

A continuación presenta gráficamente la relación entre los lineamientos estratégicos y los objetivos estratégicos. Propósitos estratégicos, estrategias maestras (Líneas de acción) y áreas de resultado 2007 – 2009 para la empresa DECORHOUSE, utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral.

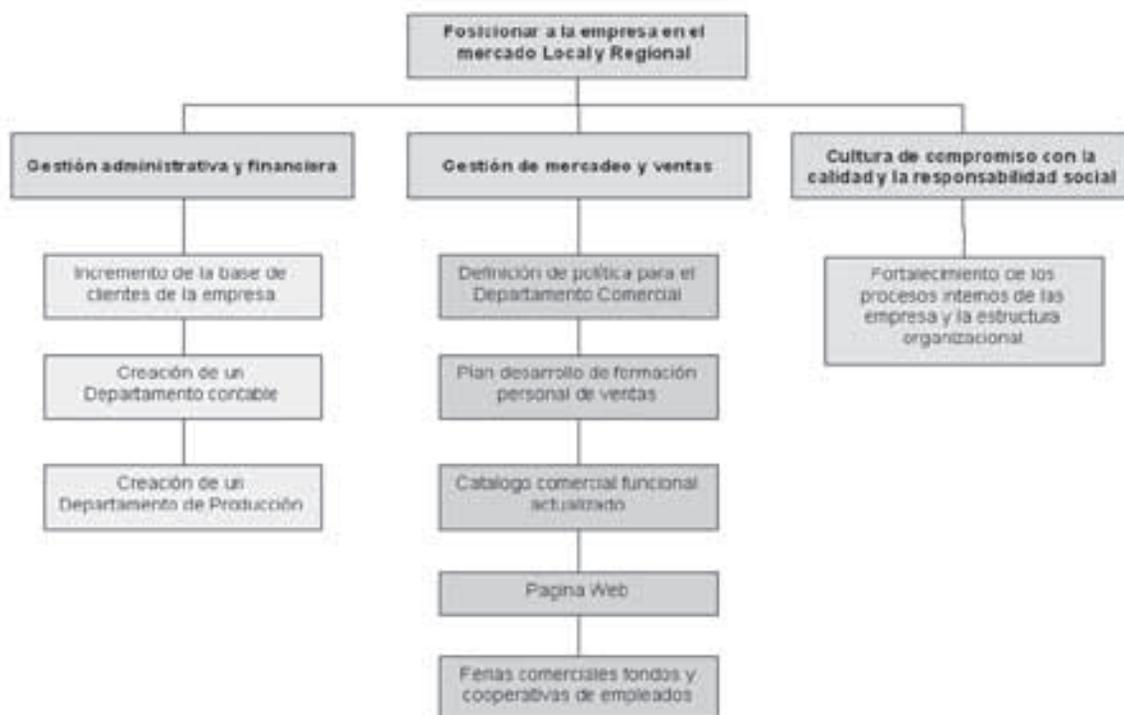


Gráfico 7. Áreas de resultado y perspectivas del cuadro de mando integral  
Fuente: elaboración propia.

Para facilitar la visualización de las áreas de resultado se presenta el Gráfico 10 donde se muestra el esquema estratégico de planeación y su relación con el cuadro de mando.

Estrategia maestra	Área estratégica	Área de resultado	Factores de éxito	Metas según perspectiva	Resultados esperados 2 años		
					Resultados esperados 2 años		
					Resultados esperados 2 años		
					Resultados esperados 2 años		
					Resultados esperados 2 años		
					Fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera	Fortalecimiento de la gestión de Mercadeo y Ventas	Cultura de compromiso con la calidad y la responsabilidad social

**Gráfico 8: Esquema estratégico de planeación y su relación con el cuadro de mando.**  
Fuente: Elaboración propia – Metodología CMI

## RESULTADOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### MISIÓN

Somos una empresa que brinda comodidad y bienestar a nuestros clientes, con muebles y colchones, dentro de un contexto único, que engloba conceptos tales como: Entrega oportuna, Variedad de alternativas, diseños modernos y precios muy competitivos. DECORHOUSE cuenta con un personal idóneo en proceso permanente de mejoramiento continuo y una organización en constante innovación.

### VISIÓN

Posicionarnos en dos años en el mercado de cooperativas y fondos de empleados mediante la venta por el sistema de libranza, como una empresa de excelencia en la fabricación y comercialización de muebles y colchones para el hogar.

## VALORES

- INTEGRIDAD Y ÉTICA:
- ORIENTACIÓN AL NEGOCIO Y A LOS RESULTADOS:
- ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES:
- COMUNICACIÓN ABIERTA:
- TRABAJO EN EQUIPO:
- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y RECONOCIMIENTO DE LOGROS:

## POLÍTICAS

## Política de Servicio:

El cliente representa para DECORHOUSE su razón de ser. Alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, construimos el camino a la excelencia.

## Política de Gestión Humana:

Establece el compromiso recíproco entre DECORHOUSE y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión y objetivos de la empresa.

## Política de Calidad:

Será política de DECORHOUSE garantizar en forma permanente la calidad de uno de los productos. Esto significa asegurar la calidad en el servicio al cliente, asegurar la calidad en la innovación y asegurar la calidad en la gestión empresarial.

## Política de Respeto:

Será política de DECORHOUSE el respeto irrestricto a las normas legales, a las personas y al medio ambiente.

## Política de Evaluación:

Será política de DECORHOUSE tener una evaluación sistemática, transparente y objetiva de la gestión y del servicio al cliente.

## RESULTADOS DE GESTIÓN DE MERCADEO

Plan de negocios para el montaje de un departamento de producción.

En este plan de negocios se detalla la iniciativa de crear un departamento de producción que elabore los principales productos que comercializa la empresa DECORHOUSE.

### Catalogo de productos

Se diseñó un catálogo de los principales productos comercializados por la empresa.

Es un folleto que contiene fotografías de los productos con sus referencias y un listado de precios y formas de pago.

### Realización de 2 ferias comerciales

Se realizaron 2 ferias comerciales desarrolladas en el marco de la implementación del plan estratégico.

## RESULTADOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Diseño de la Estructura Organizacional Propuesta.



Gráfico 9. Estructura organizacional propuesta para la empresa DECORHOUSE

Fuente: Elaboración Propia.

## CONCLUSIONES

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Será inútil esta planificación si la dirección de la empresa no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa. Todo sistema de planificación estratégica por sencillo

que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer. La planeación estratégica especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico.

Actualmente la empresa se ve enfrentada a grandes desafíos. La globalización de los mercados y el cambiante entorno nacional e internacional obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas. Para lograr cumplir los objetivos formulados por la firma es fundamental la participación activa por parte del talento humano. Por ende la firma debe seguir con sus políticas, pero adaptarlas a los cambios del entorno. Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización.

El cumplimiento de estos objetivos deben ser materializados a través de planes estratégicos

que planteen soluciones a algún problema o en el caso de la empresa mejorar la gestión para así obtener mejores resultados que permitan posicionarla en el mercado. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la firma cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados.

La empresa ha reaccionado con un proyecto de cambio en su estructura organizacional que busca competir con eficiencia en el difícil medio comercial donde se mueve la empresa. Este proyecto permitirá tener personas más íntegras y preparadas para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales, especialmente el sector comercial.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. "indicadores de Gestión". Herramientas para lograr la competitividad. 1997, 3R Editores.
- BRAND, Salvador Osvaldo. Diccionario de economía. 1984, Plaza y Janés. Ver definiciones eficiencia, eficacia, competitividad y ventaja competitiva.
- CÁRDENAS, Patricia. Las Pymes: Vitales para la recuperación del crecimiento económico. PyMES Exportadoras de Colombia. Universidad Sergio Arboleda.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992.
- DAVID, Fred R. "La Gerencia Estratégica". julio 1993, Fondo Editorial Legis S.A.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall, México, 1997
- JARAMILLO, José. "Dirección Estratégica". 1996, Editorial Mc Graw Hill.
- KAPLAN, Robert S. and DAVID P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, 1996.
- NIETO, et al. Presentación y guía para la aplicación del modelo MMGO. Grupo gpyMes – Escuela de Administración de Negocios.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. "Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, teoría y metodología". Bogotá. Fondo Editorial Legis S.A.

---

## Referencias electrónicas

---

<http://www.usergioarboleda.edu.co/PyMEs/noticia8.htm>

[http://www.revistafuturos.info/futuros\\_6/etica\\_colombia\\_1.htm#\[1\]](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/etica_colombia_1.htm#[1])

