



GESTIÓN EMPRESARIAL. CASOS DE ENSEÑANZA

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias

COMPILADORAS:

Adriana Cáceres Martelo - Hilda Estrada López
Ana Blanco Ariza - Ana Palacio Flórez



Audiolibro disponible en el siguiente enlace:
<https://www.lospodcastsdelasergio.com/project/gestion-empresarial/>



Escanee el código QR para conocer más títulos publicados por Ediciones Universidad Simón Bolívar



EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



ISBN 978-628-7533-28-8



GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza
sobre decisiones y estrategias



Este libro puedes escucharlo en formato de audio (audiolibro)
escaneando el QR o dando clic en el siguiente:

<https://www.lospodcastsdelasergio.com/project/gestion-empresarial/>



Gestión empresarial. Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias / Compiladoras Adriana Marcela Cáceres-Martelo [y otros 3] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2021.

143 páginas; figuras y tablas a color

ISBN 978-628-7533-28-8 (Formato digital)

1. Planificación estratégica 2. Planificación empresarial 3. Administración de empresas 4. Mercadeo 5. Cambio organizacional I. Cáceres-Martelo, Adriana Marcela, compilador-autor II. Estrada-López, Hilda, compilador-autor III. Blanco-Ariza, Ana, compilador-autor IV. Palacio-Flórez, Ana Karina, compilador-autor V. Alvarado Trespalacios, Yira VI. Vázquez García, Ángel Wilhelm VII. Carrillo González, Graciela VIII. Solís Tepexpa, Sergio IX. Payares Ayola, Marceliano X. Lechuga Cardozo, Jorge XI. Murgas Canchano, Rosa XII. Albán Suárez, María Getrudis XIII. Herrera Yamunaqué, José Claudio XIV. Keewong Zapata, Roxani XV. Castillo Córdova, Elías Saud XVI. Solano Benavides, Elcira XVII. Saumett España, Hernán XVIII. Alandete Brochero, Nelson XIX. Díaz Nieto, Elia Socorro XX. Cabello Cervantes, León Martín XXI. Morgan Beltrán, Josefina XXII. Uribe Uran, Adriana XXIII. Carvajalino Pérez, Christian XXIV. Ortiz, Meylin XXV. Sánchez Otero, John Enrique XXVI. Carrillo Alvarado, Gilberto Antonio XXVII. García García, Danny XXVIII. Peña Pollastri, María Emilia XXIX. Muñoz, Julio César XXX. Vargas González, Vilma XXXI. Villanueva, Andrés XXXII. Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, CYTED, Entidad Financiadora XXXIII. Universidad del Atlántico, Entidad Coordinadora de la Red XXXIV. Red Iberoamericana, RITMMA, Entidad Aliada XXXV. Universidad Simón Bolívar, Entidad Aliada XXXVI. Título

658 G393 2021 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª edición
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

GESTIÓN EMPRESARIAL. CASOS DE ENSEÑANZA SOBRE DECISIONES Y ESTRATEGIAS.

© Ana Blanco Ariza - Adriana Marcela Cáceres Martelo - Yira Alvarado Trespalacios - Ana Karina Palacio Flórez - Ángel Wilhelm Vázquez García - Graciela Carrillo González - Sergio Solís Tepexpa - Marceliano Payares Ayola - Jorge Lechuga Cardozo - Rosa Murgas Canchano - María Getrudis Albán Suárez - José Claudio Herrera Yamunaqué - Roxani Keewong Zapata - Elías Saud Castillo Córdova - Hilda Estrada López - Elcira Solano Benavides - Hernán Saumett España - Nelson Alandete Brochero - Elia Socorro Díaz Nieto - León Martín Cabello Cervantes - Josefina Morgan Beltrán - Adriana Uribe Uran - Christian Carvajalino Pérez - Meylin Ortiz - John Enrique Sánchez Otero - Gilberto Antonio Carrillo Alvarado - Danny García García - María Emilia Peña Pollastri - Julio César Muñoz - Vilma Vargas González - Andrés Villanueva

Compiladores: Adriana Cáceres-Martelo - Hilda Estrada-López - Ana Blanco-Ariza - Ana Palacio-Flórez

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Agosto de 2021

Evaluación de propuesta de obra: Septiembre de 2021

Evaluación de contenidos: Octubre de 2021

Correcciones de autor: Noviembre de 2021

Aprobación: Diciembre de 2021

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza
sobre decisiones y estrategias

COMPILADORAS:

Adriana Cáceres Martelo - Hilda Estrada López
Ana Blanco Ariza - Ana Palacio Flórez

Ana Blanco Ariza - Adriana Marcela Cáceres Martelo - Yira Alvarado Trespalcios - Ana Karina Palacio Flórez - Ángel Wilhelm Vázquez García - Graciela Carrillo González - Sergio Solís Tepexpa - Marceliano Payares Ayola - Jorge Lechuga Cardozo - Rosa Murgas Canchano - María Getrudis Albán Suárez - José Claudio Herrera Yamunaqué - Roxani Keewong Zapata - Elías Saud Castillo Córdova - Hilda Estrada López - Elcira Solano Benavides - Hernán Saumett España - Nelson Alandete Brochero - Elia Socorro Díaz Nieto - León Martín Cabello Cervantes - Josefina Morgan Beltrán - Adriana Uribe Uran - Christian Carvajalino Pérez - Meylin Ortiz - John Enrique Sánchez Otero - Gilberto Antonio Carrillo Alvarado - Danny García García - María Emilia Peña Pollastri - Julio César Muñoz - Vilma Vargas González - Andrés Villanueva



Entidad Coordinadora de la Red



Entidad Aliada



Entidad Aliada



ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
Presidente de Sala General

JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR
Rector

PAOLA AMAR SEPÚLVEDA
Vicerrectora de Investigación, Extensión e Innovación

RONALD PRIETO PULIDO
Decano Facultad de Administración y Negocios



LUIS TELO DA GAMA
Secretario General

PILAR MORENO ESCRIBANO
Coordinadora Gestión Económica

MÓNICA ESTHER QUINTERO
Gestor de Área Desarrollo Industrial

JOSÉ LUIS GARCÍA LÓPEZ
Asesor de Área Desarrollo Industrial



DARÍO RAFAEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Rector

LEONARDO DAVID NIEBLES NÚÑEZ
Vicerrector de Investigación, Extensión y Proyección Social

ELCIRA SOLANO BENAVIDES
Decana Facultad de Ciencias Económicas

© Derechos reservados de la Universidad del Atlántico Red Iberoamericana RITMMA – 2021.

Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenamiento, transmisión o distribución de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización expresa y escrita de la Universidad del Atlántico de Colombia y de la Red Iberoamericana - RITMMA/

Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla - Cúcuta



Producción Editorial
Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

Enero de 2022

Barranquilla
Made in Colombia

Cómo citar este libro:
Cáceres-Martelo, A., Estrada-López, H., Blanco-Ariza, A. & Palacio-Flórez, A. (Eds). (2022). *Gestión empresarial. Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.* Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

CONTENIDO

Prólogo	13
---------------	----

Caso 1

Capacidad de producción de muebles para el hogar frente al Covid-19: Caso Mueblería Villanueva LTDA.	15
<i>Colombia</i>	

Caso 2

La Industria del Mueble para Salones de Belleza Frente a la Crisis del Covid-19: Caso N2SALON	23
<i>México</i>	

Caso 3

Oportunidades en la cadena de valor para el cliente de la mueblería Ofinext frente al Covid- 19.....	33
<i>Colombia</i>	

Caso 4

Negocios Generales Morana SRL:Impacto COVID en la situación económica y financiera 2019-2020.....	39
<i>Perú</i>	

Caso 5

Decorhouse Muebles y Colchones, un plan estratégico desde un trastorno mental.....	45
<i>Colombia</i>	

Caso 6

Un desafío en el talento humano: Caso de Empresa Familiar Mueblera.	51
<i>México</i>	

Caso 7

Muebles Bergere: El Dilema de la Era Digital	57
<i>Colombia</i>	

Caso 8

Innovación empresarial con enfoque social: Un caso de la empresa CP Industrial	63
<i>El Salvador - Colombia</i>	

Caso 9

Integración Vertical del Sistema de Valor del Mueble: El Caso del Grupo Patria.	69
<i>Argentina</i>	

Caso 10

Estrategias competitivas empresa Maderas del Caribe S.A.S: Caso de enseñanza.....	75
<i>Colombia</i>	

Nota de Enseñanza - Caso 1

Capacidad de producción de muebles para el hogar frente al COVID-19: Caso Mueblería Villanueva LTDA.	83
---	----

Nota de Enseñanza - Caso 2

La Industria del Mueble para Salones de Belleza Frente a la Crisis del Covid-19: Caso N2SALON	87
---	----

Nota de Enseñanza - Caso 3

Oportunidades en la cadena de valor para el cliente de la mueblería Ofinext frente al covid-19.	91
--	----

Nota de Enseñanza - Caso 4

Negocios Generales Morana SRL. Impacto COVID en la situación económica y financiera 2019-2020	101
---	-----

Nota de Enseñanza - Caso 5

Decorhouse Muebles y Colchones, un plan estratégico desde un trastorno mental.....	107
--	-----

Nota de Enseñanza - Caso 6

Un desafío en el talento humano: Caso de Empresa Familiar Mueblera.	115
--	-----

Nota de Enseñanza - Caso 7

Muebles Bergere: El Dilema de la Era Digital	121
--	-----

Nota de Enseñanza - Caso 8

Innovación empresarial con enfoque social. Un caso de la empresa CP Industrial	131
--	-----

Nota de Enseñanza - Caso 9

Integración Vertical del Sistema de Valor del Mueble: El Caso del Grupo Patria.	135
--	-----

Nota de Enseñanza - Caso 10

Estrategias competitivas empresa Maderas del Caribe S.A.S: Caso de enseñanza	141
--	-----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Expectativas de los clientes en los salones de belleza	24
Tabla 2. Principios identitarios en N2Salon	28
Tabla 3. Exportadores y Productores de Muebles en la República Mexicana.	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Planta de producción de Mueblería Villanueva Ltda.	17
Figura 2. Sillón para <i>Spa</i>	26

PRÓLOGO

Las historias se encuentran en el punto donde se reconoce como valioso el hacer, aunque las personas que ejercen prácticas técnicas, no alcancen el reconocimiento otorgado a quienes se dedican a la producción de conocimientos científicamente validados. Es el caso de las historias que motivan y son tomadas como ejemplo, de unas buenas prácticas, narraciones que enseñan lo que han logrado superar las personas en situaciones problemáticas. Para empezar, esto es lo que se llama caso de estudio, o de enseñanza; es este relato que le cuenta la experiencia vivida por empresarios que han probado procedimientos y productos en determinadas circunstancias.

Los investigadores de la Red Iberoamericana RITTMA, se tomaron en serio el trabajo de capturar esas historias de

empresarios, contándolas como un relato que lleva elementos esenciales de la Administración tales como la planeación estratégica, el uso de la contabilidad y las finanzas, el *marketing* y la gestión comercial, la innovación y el diseño, la producción y logística y el talento humano. Fue un trabajo arduo que necesitó tiempo y dedicación, el cual usted tiene la ocasión de disfrutar, también sería, y eso lo han tenido en cuenta los autores: un medio para enseñar algunos procedimientos.

En el campo de la administración, fue en los años cincuenta del siglo pasado que los casos de estudio, dirigidos directamente a la enseñanza empezaron a despertar el interés de los académicos, quienes encontraron que para los estudiantes era más fácil identificar problemas cuando se les presenta

de esta forma. Así, la enseñanza de los temas relacionados con la disciplina de la administración se hacía más fácil y atractiva, dando paso a ideas nuevas alrededor de un tema. Mauffette-Leenders *et al*, (2007), refiriéndose a los estudios de caso de enseñanza, sostienen que los estudiantes a través de ellos logran identificar situaciones que llevan a tomar decisiones, teniendo en cuenta la oportunidad que le brinda la experiencia de una o varias personas dentro de una organización, quienes utilizaron este procedimiento o aquella estrategia para solucionar problemas reales en su empresa.

un audiolibro, el cual además de incluirse en procesos de educación tradicionales, también puede utilizarse como una nueva estrategia. Ya son muchos los que apuestan a afianzar las opciones de divulgación con un libro que llega a los oídos del lector con un buen rigor.

Hernán Saumett España

La Red Iberoamericana RITTMA la cual es aprobada por el Programa Iberoamericano CYTED ha hecho posible esta selección de casos, en un libro que, además, ¿se espera que se escuche? ¿Es eso posible? Podría parecer algo muy novedoso o experimental, pero es la forma como se presenta la enseñanza en este nuevo milenio. Estamos hablando de los libros que se pueden escuchar. El audiolibro es una nueva forma de transmitir historias escritas, llevándolas a los formatos digitales que se abren paso acelerado en la educación.

El libro de casos de enseñanza que tiene en sus manos está pensado para llevarse a

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES PARA EL HOGAR FRENTE AL COVID-19:

CASO MUEBLERÍA VILLANUEVA LTDA.

C O L O M B I A

Ana Beatriz Blanco-Ariza¹
 Adriana Marcela Cáceres-Martelo²
 Yira Beatriz Alvarado Trespalacios³
 Ana Karina Palacio-Flórez⁴

Luis Villanueva, propietario de la empresa Mueblería Villanueva Ltda., la cual se encontraba ubicada en el barrio Las Moras, Barranquilla, Colombia, requería resolver un problema asociado con la capacidad de producción que afectaba los ingresos y tiempos de entrega de los pedidos. El propietario, señalaba que con el tiempo se había hecho notorio la demora en el proceso de producción y el reto que enfrentaban cada que debían cumplir con pedidos superiores a la capacidad de producción máxima establecida. Sumado a esto, la crisis

económica consecuencia del Covid-19 afectó los procesos de producción y entrega de pedidos, así como las previsiones de facturación de la empresa. Ante esto, Villanueva se preguntaba ¿Cómo mejorar la capacidad de producción de la empresa?

ANTECEDENTES

La industria del mueble es una de las más antiguas de la humanidad, por lo que ha ido evolucionando en el tiempo de acuerdo a las necesidades del mercado. El desarrollo y crecimiento de este sector dependen en

1 Doctora en Administración, Integrante de la Red Iberoamericana RITMMA. Docente Investigadora, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. **Correo:** ablanco1@unisimonbolivar.edu.co. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-5400-1135>

2 Magister en Administración y Negocios. Integrante de la Red Iberoamericana RITMMA. Docente Investigadora, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. **Correo:** acaceres4@unisimonbolivar.edu.co. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-5047-4261>

3 Docente Investigadora, Integrante de la Red Iberoamericana RITMMA. Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia. **Correo:** yiraalvarado@mail.uniatlantico.edu.co

4 Joven Investigadora e Innovadora, Administradora de Empresas, Integrante de la Red Iberoamericana RITMMA. **Correo:** anpalaciof@gmail.com. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-6117-220X>.

gran medida de la situación económica a nivel mundial y a su vez de la capacidad de incorporación de tecnologías de punta a los procesos productivos, diseño, comercio, cooperación empresarial, materias primas y suministros (Gil, 2011). La Región Caribe colombiana, se caracteriza por agrupar organizaciones que desarrollan actividades relacionadas con el aserrío, venta y comercialización de productos de madera, especialmente, muebles de madera (Salas & Cortabarría, 2014). Las empresas pertenecientes a este sector en la ciudad de Barranquilla se caracterizan por ser de carácter familiar, personal y en algunos casos sociedades limitadas conformadas legalmente (Ley 590 de 2000). Se resalta que cerca del 69 % de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles tienen definido su direccionamiento estratégico, el cual han establecido a través de la definición de su misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales a su vez son conocidos y apropiados por los colaboradores. El 51 % de las empresas fabricantes de muebles de madera establecen estrategias para todas las áreas de esta, especialmente producción, sin embargo, los procesos no son documentados, ni se realiza el seguimiento y medición adecuado, ocasionando así el desconocimiento de la capacidad de

producción máxima de las empresas (Salas & Cortabarría, 2014). Por otra parte, el 40 % del mercado de muebles se concentra en ventas de muebles para sala, el 33 % corresponde a ventas de muebles para habitaciones, el 12 % a ventas de muebles de cocina y el 8 % de las ventas a muebles de oficina (Procolombia, s.f.). Además, para el período comprendido entre 2015-2019, se estimó un crecimiento de la tasa compuesta anual del 2,9 % en el sector. Para el año 2020, la industria de muebles de madera se vio afectada a nivel mundial en los primeros meses (enero-junio) de la pandemia Covid-19, de tal forma que se vieron afectados aspectos como los volúmenes de producción, cadenas de suministro y distribución, al igual que la economía de la industria. De acuerdo con Segura (2020) la asociación profesional Baskegur realizó una encuesta a diversas empresas pertenecientes al sector, encontrando así que en algunos casos las organizaciones debieron cerrar o reducir su personal, al igual que una reducción del 11,5 % en facturación y pedidos.

HISTORIA

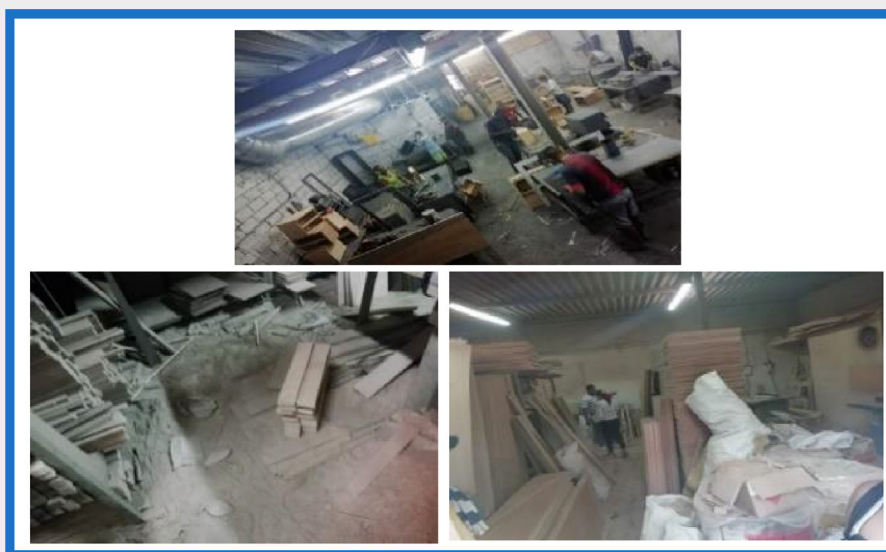
Mueblería Villanueva Ltda. fabrica y comercializa toda clase de muebles para el hogar. La empresa inició en el año 2006, cuando

Luis Villanueva decidió separarse de la empresa de su padre, quien fue fabricante de muebles por muchos años. Desde muy joven, Luis atendió el negocio familiar y se fue familiarizando cada vez más con las maquinarias, equipos, maderas, pinturas y demás materiales empleados en la fabricación de muebles. Este ejercicio, despertó su interés por llegar a tener su propio negocio dedicado a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar. Por ello, Luis estudió administración de empresas, a fin de conocer el manejo adecuado que debe darse a los negocios. A raíz de ello y del sueño que desde muy joven tenía, decidió separarse del negocio familiar y emprender un nuevo

camino llamado mueblería Villanueva Ltda., la cual fue formalizada oficialmente el 01 de septiembre de 2006 en la cámara de comercio de Barranquilla. Luis estaba tan dichoso de emprender su nuevo negocio que adecuó dos casas en el barrio Las Moras de Barranquilla, Colombia para dar rienda suelta a la creatividad e innovación en la fabricación de muebles de madera para el hogar. Entre las dos casas acondicionadas, Luis contaba con un total de 250m² para el desarrollo de las actividades, las cuales iniciaron con la participación de diez colaboradores, entre los que se encontraba el personal administrativo y operativo. Se dio inicio con procesos de producción no estandarizados y con máquinas mecánicas.

17

Figura 1. Planta de producción de Mueblería Villanueva Ltda.



Fuente: Tomado de Estrada, Barrios, Medina y Cáceres (2020)

Con el pasar del tiempo, la empresa de Luis cada día daba mejores y mayores resultados, es decir, incremento en sus ingresos, captación de clientes y muebles de buena calidad por lo que él junto a su personal administrativo establecieron la misión de la empresa de este modo “Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de alta calidad. Aportamos comodidad y confort al cliente con nuestros productos”: Así mismo y con esta misión que garantizaba la satisfacción total de los clientes, Luis y su grupo de colaboradores se aventuraron a establecer que “Para el año 2023 Mueblería Villanueva Ltda. busca ser empresa líder en la fabricación y comercialización de muebles a nivel local; reconocida por estándares de producción de alta calidad e innovación en sus productos” como la visión de la empresa.


INCURSIÓN EN EL MERCADO

La formalización de la empresa trajo consigo grandes beneficios para la misma. Mueblería Villanueva Ltda. se convirtió en proveedor de una empresa comercializadora de muebles del hogar con presencia nacional e internacional y que además era empresa líder en el sector muebles de madera en Barranquilla, Colombia. Sin

embargo, esta empresa, estableció unas pautas claves para que Luis y su empresa pudieran ser proveedores de la misma, dentro de dichas pautas se encontró el establecimiento de estándares mínimos de calidad con los que debía cumplir para sostenerse como proveedor de muebles para el hogar. Luis Villanueva, aceptó todos los términos impuestos por la empresa a fin de no perder la oportunidad de demostrar una vez más y ante una empresa reconocida que Mueblería Villanueva Ltda. era una empresa comprometida con sus grupos de interés.

RETOS EN LA PRODUCCIÓN

Establecerse como proveedor de una empresa reconocida representó grandes retos para Luis y su empresa, dado que al ser una empresa pequeña no contaban con las maquinarias suficientes para suplir la producción solicitada tanto por sus clientes cotidianos como de su nuevo cliente. Por ello, y al notar que no daban abasto con la producción solicitada y la carencia de equipos, Luis decidió comprar los muebles terminados a un socio, de tal forma que cumplía con el pedido solicitado y se abría campo en el mundo de la logística y comercialización. Sin embargo, esto



no fue suficiente para que la empresa permaneciera en el mercado. Cada día y con el pasar de los años, la empresa fue dándose a conocer en el mercado de los muebles de madera, de tal forma que su producción incrementó y los problemas en su interior también, dado que la distribución de la planta no facilitaba el proceso de producción, precisamente dificultaba los tiempos de entrega entre sección y sección. De acuerdo a Luis, el área de empaque estaba ubicada cerca al área de almacenamiento, en donde todo el proceso de producción iniciaba desde la estantería de almacenamiento, luego la madera era trasladada a la parte trasera de la estantería, donde se encontraba el área de corte, operación realizada con maquinaria artesanal, de allí las piezas pasaban a otra parte de la fábrica para ser pulidas y perforadas, luego eran clasificadas y las piezas para cajones eran enviadas a la primera parte de la fábrica para ser ensambladas, seguido las piezas pasaban por manos de los operarios quienes seguían con las demás etapas del proceso de producción, cuando las piezas estaban listas, pasaban nuevamente por manos de los operarios quienes las trasladaban por medio de una escalera desde la parte superior de la planta hasta el inicio de la planta inferior,

ocasionando así tiempos improductivos durante la operación. A esto se suma que la maquinaria de la empresa en algunos casos era obsoleta, artesanal o manual, lo cual a su vez también ocasionaba demoras en la elaboración de un producto, provocando que su fabricación demore más del tiempo establecido.

Esta problemática, se hizo más evidente cuando la empresa para la que eran proveedores realizó un pedido de 1.200 muebles de sala y Mueblería Villanueva Ltda. contaba con una producción establecida de 600 muebles de sala, dado que por sus instalaciones y retrocesos en el recorrido de las piezas no daban abasto para una producción mayor. Además, la empresa contaba con poco personal para llevar a cabo las actividades operativas, de tal forma que esto también generaba retrasos en el proceso de producción y por ende se veía afectada la entrega de productos terminados a los clientes finales.

Lo anterior, dio muestras de que las acciones realizadas por Luis Villanueva y sus colaboradores, no eran suficientes para explotar la capacidad máxima de producción a la que podían llegar, dado que contaban con un proceso de producción lineal y el

19

espacio de la planta era muy reducido o estaba mal distribuido para la producción que debían realizar y suplir las necesidades de sus clientes.

Por ello, Luis Villanueva, comentaba constantemente a su esposa su preocupación por el cumplimiento de los tiempos de entrega y la capacidad de producción que tenían hasta el momento, sentía que tenían las manos llenas, que la planta estaba al tope y que cada día les llegarían más pedidos que tendría que rechazar. Luis, estaba preocupado ante esta situación ya que nunca se había enfrentado a una similar y el futuro de Mueblería Villanueva Ltda. se encontraba en juego.

PRODUCCIÓN Y COVID-19

A inicios del año 2020, las organizaciones a nivel mundial se vieron afectadas a causa de la pandemia Covid-19 la cual provocó estragos en la economía mundial, especialmente en los países de América Latina y el Caribe ya que golpeó una estructura productiva y empresarial con debilidades empresariales de años anteriores (CEPAL, 2020). La pandemia Covid-19 afectó enormemente al sector de muebles de madera en los primeros meses del año 2020, impactando en las ventas y producción de este.

De acuerdo con Warsaw (2020) en el mes de abril, la producción vendida por grandes y medianas empresas fabricantes de muebles tuvo un retroceso de aproximadamente 50 % y el volumen de producción de muebles de madera disminuyó en más del 60 % con respecto al año inmediatamente anterior. Igualmente, en este período el sector enfrentó situaciones como la caída de las exportaciones, lo cual disminuyó la rentabilidad de las organizaciones de la industria de muebles de madera en aproximadamente 10 %, razón por la cual una de cada cuatro empresas del sector se encontró en ese momento por debajo del umbral de rentabilidad (Warsaw, 2020).

Ante la pandemia Covid-19, en la ciudad de Barranquilla, se tomaron algunas medidas en las que fue necesario el aislamiento preventivo, es decir, las personas debían trabajar desde sus casas y adaptarse a esta nueva modalidad a fin de no contagiarse del virus. Fueron detenidas las operaciones en varios sectores de la economía, incluido el sector de muebles de madera, con el que además se buscaba disminuir el riesgo de contagio por la exposición a químicos, partículas y polvillos que propiciaban síntomas de gripe y la empresa Mueblería Villanueva Ltda. no fue la excepción. Por lo anterior,

el señor Luis Villanueva tuvo que tomar la decisión de cerrar la planta por el tiempo indicado por el gobierno nacional. Esto trajo graves consecuencias para él, dado que la empresa se encontraba fabricando los muebles de sala solicitados por la empresa en la que eran proveedores y productos que debían terminar y entregar a otros clientes. Durante el primer período del año 2020, Luis Villanueva tuvo que conversar con las empresas a las cuales servía de proveedor para que estas mismas le dieran una prórroga en la entrega de los productos teniendo en cuenta la situación mundial actual. Mueblería Villanueva Ltda. a corte de los cierres establecidos por el gobierno contaba con productos por terminar y productos en stock. Ante esta situación, Luis Villanueva no supo qué hacer, se encontraba con una empresa que debía continuar con sus actividades de comercialización y fabricación, sin embargo, no contaba con lo necesario para realizarlo, razón por la que seguía preguntándose ¿Cómo mejorar la capacidad de producción de la empresa?

REFERENCIAS

- CEPAL. (2020). *Informe especial Covid-19. Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Estrada, H., Barrios, D., Medina, K., & Cáceres, A. (2020). *Informe Técnico Final. Implementación y Validación de Ruta de Mejoramiento del Componente Procesos Productivos a la Empresa L.E.R DESING LTDA, bajo el Modelo de Modernización Para La Gestión de Organizaciones MMGO*.
- Gil, E. (2011). *Análisis del sector del mueble en la comunidad valenciana*. Trabajo de grado. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14596/Trabajo%20Final%20de%20Carrera%2c%20Estefan%c3%ada%20Gil%20Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley 590 de 2000. Clasificación de las empresas en Colombia.
- Procolombia. (s.f.). Estados Unidos – Muebles de hogar. <https://www.colombiatrading.com.co/oportunidades-de-negocio/estados-unidos-muebles-de-hogar>
- Salas, K & Cortabarría, L. (2014). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. *Prospect*, 12(1), 79-89. <http://www.scielo.org.co/pdf/prosp/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Segura, F. (2020). El sector de la Carpintería y Mueble reducirá su facturación en Euskadi un 11,5 % este año. <https://www.diariovasco.com/economia/sector-carpinteria-mueble-20200626120942-nt.html>
- Warsaw. (2020). A pesar de la pandemia, el sector del mueble produce en niveles cercanos a su capacidad de máxima. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2020/10/a-pegar-de-la-pandemia-el-sector-del-mueble-produce-en-niveles-cercanos-a-su-capacidad-de-maxima>





C A S O 2

LA INDUSTRIA DEL MUEBLE PARA SALONES DE BELLEZA FRENTE A LA CRISIS DEL COVID-19: CASO N2SALON

M É X I C O

Angel Wilhelm Vázquez García¹
Graciela Carrillo González²
Sergio Solís Tepexpa³

INTRODUCCIÓN

Don Rafael Sandoval es fundador y director de N2Salon. Una pequeña empresa dedicada a la fabricación de muebles para salones de belleza y *Spas*. Con cerca de 10 años en esta actividad en constante crecimiento de ventas. En conjunto con la gerente general, Erika Hernández, desde marzo de 2020, han desarrollado estrategias de producción y comerciales para enfrentar la parálisis económica, desencadenada por la crisis sanitaria Covid-19. El cierre de salones de belleza en el país y

de su planta de producción obligó a don Rafael a negociar con sus trabajadores para reducir su salario mientras se mantenían en casa. Con este escenario, en el momento en que el gobierno autorice el retorno a las actividades productivas, sin ningún tipo de restricción sanitaria ¿Cómo planear nuevas estrategias para recuperar a sus clientes?

ANTECEDENTES

El sector de la belleza y el bienestar se enfoca a la atención del cuerpo de una persona con la intención de mejorar su apariencia, limpiar, perfumar, corregir y

1 Investigador, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México. **Correo:** avazquezg@correo.xoc.uam.mx. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0947-8599>

2 Investigadora, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México. **Correo:** graci2992@gmail.com. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-8969-5096>.

3 Investigador, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México. **Correo:** solin77@gmail.com. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8547-033X>

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

24

mantener en buen estado sus olores (Eco, 2010; Yin, Chee y Ka, 2020). Por su parte, la industria de la belleza es una de las más valoradas por personas de distinto sexo, aunque concentra principalmente a mujeres. De acuerdo con Líder Empresarial (2021) a principios de 2020, mostró una tasa de crecimiento del 6,8 %, muy superior a la de productos domésticos, menor al 3 % y abarcando diversas categorías, desde productos de higiene personal hasta cosméticos y servicios en estéticas y similares. Esta industria ha crecido y se ha transformado a lo largo del tiempo. En México está conformada por aproximadamente 200 mil empresas legalmente establecidas, que generan más de 500 mil empleos directos; sumándose los indirectos ligados a provee-

dores de mobiliario, entre otros (Obras-Expansión, 2020). La clave de este tipo de negocios es la recomendación personalizada o “de boca en boca”, para asegurar una cartera de clientes, aunque también se promueven en las redes por internet y en exposiciones especializadas. Acorde con Ehlers (2017), Kampani y Jhamb (2020), el concepto de salón de belleza para el cliente tiene implicaciones en varias dimensiones (Tabla 1). El mobiliario es una pieza clave para proporcionar un “paisaje” acorde a las expectativas que tiene el cliente del servicio proporcionado. Las sillas para el corte de cabello y mesas para la manicure son indispensables para comunicar una experiencia al cliente y cubrir sus expectativas (Tabla 1).

Tabla 1. Expectativas de los clientes en los salones de belleza

Dimensión	Atributo
Condiciones del inmueble	Colores de fachada e interiores agradable Distribución del espacio
Mobiliario	Colores atractivos. Apariencia agradable y moderna
Diseño del equipo	Asientos de las sillas con apariencia moderna y colores atractivos. Equipo electrónico de calidad
Limpieza	Ventilación. Apariencia de orden en la apariencia de los empleados
Condiciones ambientales	Música apropiada a los gustos del cliente, aroma agradable Espacio decorado acorde a cliente objetivo

Fuente: Elaboración propia a partir de Krivokapić-Knežević y Nikčević-Batričević (2014), Kampani y Jhamb (2020)

Como se puede observar, el mobiliario juega una pieza importante en la prestación del servicio de belleza. En términos generales, la oferta de muebles especializados para estéticas, peluquerías, salones de belleza y *Spas*, es relativamente pequeña en relación con los muebles que se destinan a hogares y oficinas. Al respecto, existe una oferta de productos de importación —en su mayoría de oriente— que compite con los mexicanos. Estos productos se alejan del gusto del cliente en su diseño, con la ventaja en el precio, lo que marca un grado de competencia asimétrica en este sector.

HISTORIA

N2Salon fabrica muebles para salones de belleza y establecimientos de ocio y salud que ofrecen terapias y tratamientos con el uso de agua, conocidos como *Spas*. A inicios del año 2012, Rafael Sandoval abrazó el estilismo, siendo aún muy joven. Decidió alejarse poco a poco de esa profesión, para convertirse en mueblero especializado. Su inquietud personal, en su momento fue un sueño, más tarde se transformó en una oportunidad para crear un negocio próspero. Al observar que el mobiliario de los salones de belleza —sillones o mesas— en cuanto

a colores y formas, eran muy estandarizados; comienza fabricando muebles para su propia estética. Fue ahí cuando identificó un nicho de mercado en crecimiento. Su principal inspiración se motivó al escuchar los reclamos de sus compañeros del gremio, quienes no encontraban variedad en la oferta para amueblar sus propios negocios. Su capacidad de socialización le permitió acercarse a dialogar con conocidos, dueños de estéticas. Se dio cuenta que todos ellos adquirirían mobiliario de China. Con ello se cancelaba cualquier posibilidad para decidir en los colores o diseños de los muebles. Lo que deseaban era verse reflejados en sus propias necesidades y gustos de sus clientes. Unos meses después, se aventura a fabricar pensando en ellos una línea de muebles para salones de belleza. Quería cumplir por completo sus expectativas.

Para lograrlo, se asoció con un amigo, buscaron expertos en el manejo de la madera, tapicería, costura. Más tarde encuentran a un plastoquímico para que se encargue de los materiales compuestos de plástico reforzado. Sus primeros productos fueron vendidos entre conocidos, posteriormente buscó promover sus diseños

25

26

en exposiciones y eventos especializados. Esta decisión le permitió incrementar la demanda. Su cartera de clientes se amplió para incursionar a negocios de ingreso económico medio alto. En el año 2014, ve la necesidad de contratar a un asistente que le apoyara en la empresa ya que las ventas crecían con rapidez, así llega Erika Hernández. Con su experiencia como *Manager Account* en un corporativo de telecomunicaciones y sus habilidades como licenciada en Administración, en poco tiempo se convirtió en Gerente General de N2Salon. Introdujo el uso de formatos, mejoró los procesos administrativos, estandarizó los tiempos de producción. Los compromisos con los clientes se cumplieron en tiempo y forma. Después del año 2015, esta contratación le dio a don Rafael un amplio margen de libertad para salir a buscar nuevos clientes impulsando el crecimiento del negocio. Entre ellos establecieron la confianza profesional suficiente para enfocarse al diseño, incorporaron en la plantilla del personal a un diseñador industrial. Construyendo las bases para su estrategia de diferenciación, estaban convencidos que el rumbo de N2Salon

apuntaba hacia la fabricación de muebles personalizados.

DISEÑO A LA MEDIDA

Figura 2. Sillón para Spa



Fuente: Página web de N2Salon

En un ambiente de libertad creativa con siete colaboradores enfocados al desarrollo de nuevos productos inició N2Salon. Con el transcurso del tiempo, en el año 2016, su nómina llegó a contabilizar 25 personas. don Rafael adquiría sillas a fabricantes chinos, les solicitaba las desarmaran. Necesitaba atestiguar cómo se montaban cada una de las piezas, sus materiales y arquitectura. Sobre esta base iniciaba el proceso de creación y mejora del producto, la imaginación era el ingrediente que no podía faltar. En las tiendas de muebles para salones de belleza, ubicadas en la Ciudad de México, el color negro era el dominante. El conocimiento experto de cada colaborador

permitió llegar a la innovación. Prueba de ello fue la creación de algunos modelos de sillón, tapices cromáticos y focos led multicolores lucían en los antebrazos de acrílico. Uno de sus primeros clientes fue Kokoro, mayoristas de productos para el cabello, con varios salones de belleza y venta de muebles importados. Por invitaciones de sus clientes contrataron espacios de exhibición en las exposiciones anuales de la industria de la belleza: Expo Belleza de Occidente con sede en Guadalajara, Expo Belleza Fest y Expo Belleza Show con sede en la Ciudad de México. Abrieron su página web y cuenta empresarial en *Facebook*. Estas iniciativas en conjunto posicionaron a N2Salon como un fabricante de muebles que adoptó el lema: “No vendemos muebles, fabricamos sueños y experiencias maravillosas”. Como si se tratara de una consigna este lema se incorporó en la creación de espacios de sus clientes. La representación de gráficas fotorrealistas modeladas por computadora en 2D o 3D (también llamado *render* en inglés), el *lay-out* se convirtió en un atractivo para atraer a más clientes. La idea es diseñar los muebles de los clientes mano a mano, incorporarlo al proceso de creación para retroalimentar sus expectativas. Este proceso de “diseño a la medida” lo han diferenciado con el desarrollo de sus

dos productos estrella: mesas de manicura iluminadas, elaboradas de fibra y resina, y muebles para *Spas* con focos led (Figura 2). Este último aditamento lo promocionan como una herramienta para sesiones de cromoterapia. Todos los productos son elaborados artesanalmente.

RETOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los principales retos que ha enfrentado N2Salon en un inicio fue la sistematización de los procesos para identificar sus costos de producción. Así también la falta de información consistente del sector les impedía visualizar su posición con la competencia. Conforme aumentaban los pedidos, el exceso de trabajo complicaba la medición del tiempo, demorando la fabricación de cada mueble. En los últimos años han enfrentado escases de algunos materiales, algunos de ellos son importados. Con gran sorpresa tuvieron caídas en las ventas en los años 2016 y 2017. Una de sus participaciones en las Expos se tradujo en inventario sin rotación y endeudamiento. Don Rafael y Erika Hernández consultaron a los colaboradores si para disminuir sus costos, estaban de acuerdo en trasladar las instalaciones al oriente de la Ciudad de México, todos aceptaron. Se consensuaron horarios



flexibles de ingreso a la fábrica para no afectar el traslado de cada colaborador.

Aún y cuando no existen lazos consanguíneos, el clima laboral de N2Salon han generado un sentido de pertenencia. Como se observa en la Tabla 2, los principios identitarios de N2Salon se apoyan en la

confianza y solidaridad. Somos una gran familia reitera la Gerente General. Si la entrega de un pedido así lo exige, sin excepción en la tarea desempeñada – administrativa u operativa– participan en la fabricación. Se optó por reforzar una cultura basada en la colaboración.

Tabla 2. Principios identitarios en N2Salon

Principios	Significado
Autenticidad	Rechazo a la estandarización y la producción en serie
Perfección	Productos y acabados con calidad impecable
Tradición	El cliente debe recibir lo mejor, slogan
Experiencia	Expertos en técnicas de fabricación de muebles para salones de belleza y spas
Innovación	Creaciones según las necesidades del cliente
Intercambio social	Solidaridad
Confianza	Basada en los valores familiares de colaboración
Trabajo artesanal responsable	Selección de materia prima y productos amigables con el ambiente
Respeto	Al tiempo empleado en la elaboración de cada mueble
Satisfacción del cliente	Seguimiento y creación de lealtad

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con la difusión de estos principios se mejoraron las relaciones personales. Se logró reducir el tiempo de entrega a los clientes de entre 6 y 8 semanas. Se reconocen los méritos personales y se promueve la convivencia. Se establecen acuerdos que

favorecen a todos, se negocian bonos con compensación económica o día libre.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Desde la fundación de la empresa y hasta el momento que se detonó la crisis

sanitaria del 2020, N2Salon ha buscado diferenciarse para lograr tener un mayor impacto en el mercado al cual se dirige. Una de las estrategias que ha utilizado para reforzar su presencia como marca, es la innovación en sus líneas de productos más que en los procesos de producción. En este sentido, el Manual de Oslo (OECD, 2018) hace una distinción muy importante entre la innovación como resultado y las actividades por las que se producen las innovaciones, ya que ello permite identificarlas de manera precisa y generar parámetros para evaluarlas. En concreto, define una innovación como “un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o ha sido puesto en uso por la unidad (proceso)”.

Las primeras mejoras que tuvieron gran aceptación por parte de los clientes, fueron generadas por la experiencia de don Rafael que veía muy monótonos los tonos oscuros clásicos que se utilizaban en los muebles de los salones y clínicas de belleza. Esto le llevó a introducir materiales y una gama de colores de acuerdo con la decoración y espacio del lugar donde se instalarían los muebles. Para ello fue necesario también ofrecer al cliente un servicio en

el cual N2Salon realiza el *lay-out* y diseño decorativo de las instalaciones de los locales, con las sugerencias del cliente. Sin contar con un departamento de Investigación y Desarrollo, don Rafael visita varios países para identificar tendencias e incorporación de tecnologías al negocio de salones y clínicas de belleza, con lo cual ha logrado mejorar la eficiencia de sus productos. Dicha incorporación de tecnología a sus muebles es notablemente visible en sus líneas de lavabos y *spas*. En sus versiones más equipadas estos productos tienen incorporados tecnologías para brindar masajes con sistema *Shiatsu* con escaneo de columna vertebral o mecanismos electrónicos para inclinar el cuerpo o descansar pies. El objetivo central es brindar mayor comodidad a los clientes. En cuanto a eficiencia en el manejo de residuos, en los lavabos utilizan tarja con mecanismos basculantes. Los muebles para *spa* incorporan turbinas de hidromasaje sin tubería que brindan mayor higiene y limpieza e instrumentos mono mando con sensores para evitar derrames de agua.

PROBLEMAS Y LECCIONES TOMADAS A RAÍZ DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

La crisis sanitaria, iniciada en México en febrero de 2020, provocada por el Covid-19 afectó a una gran cantidad de negocios

29

30 que suspendieron sus actividades temporalmente, se mudaron o definitivamente cerraron. Esta situación imprevista ha repercutido en los indicadores macroeconómicos que mostraron una tendencia del - 4 % en la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial del 2020. En México la caída del PIB en 2020 mostró una fluctuación cercana al -10 %, lo que implica que se espera regresar a los niveles de producción de antes del inicio de la pandemia hasta el 2022 (Esquivel, 2020). El sector de muebles, como muchos otros, ha mostrado también impactos negativos asociados a la caída de las ventas. Sin embargo, se considera que algunas categorías como los muebles para acondicionar oficina en casa se incrementaron, esta oportunidad no se generalizó. El cierre de los negocios y los espacios de exhibición en Expos afectó de manera importante al sector.

Para don Rafael la gravedad de esta situación lo colocó en una encrucijada financiera. Es decir, la amenaza de un posible cierre temporal o definitivo de la empresa por la incapacidad para financiarse estuvo latente. Derivado de la dificultad para negociar la reestructuración de sus deudas. Aun así, durante todo el 2020, garantizó la nómina de sus colaboradores con el 50 %

del salario. Ante una apertura económica parcial, en 2021 varios de sus trabajadores de edad avanzada presentaron la renuncia voluntaria, de modo que a la fecha solo opera con 6 trabajadores. A mitad de año N2Salon ha concretado solo dos proyectos importantes. Después de casi dos años, lograron asistir a una Expo en la Ciudad de México. Al igual que otros dueños y gerentes, don Rafael y Erika Hernández aprendieron a tomar decisiones importantes, la primera de ellas organizar el trabajo con apenas un tercio del personal con el que venía trabajando. Asimismo, se están implementado estrategias para incrementar las ventas y la captación de ingresos como:

- » Promociones, paquetes y descuentos difundidos en sus redes sociales.
- » Seguimiento de cartera de clientes para mantenimiento de mobiliario. Retapiz de sillones con préstamo de muebles mientras se realiza el trabajo.
- » Arrendamiento muebles. Si un cliente no cuenta con el capital para invertir en el mobiliario de un salón de belleza, N2Salon renta los muebles en plazos. Al final del período el cliente se compromete a la compra con un precio más bajo por el tiempo de arrendamiento.

El escenario sigue siendo de gran incertidumbre, aun cuando las autoridades de la Ciudad de México están tratando de establecer condiciones para la recuperación económica y la apertura de los negocios. Con nuevas variantes del virus y olas de contagios, colocan a N2Salon en un constante estado de alerta. Para la empresa los problemas relacionados con el desarrollo de nuevos productos, conservar a su plantilla de colaboradores y conseguir nuevos clientes, colocan a don Rafael y Erika Hernández, en medio de una gran interrogante: ¿Cómo continuar adaptándose e innovando permanentemente, en todos los ámbitos, para mantenerse dentro del mercado en momentos de crisis?

REFERENCIAS

- Eco, H. (2010). *Historia de la belleza*. De Bolsillo Random House Mondadori.
- Ehlers, L. (2017, 14 de julio). Salon losing clients? Etiquette might be to blame. *Oxbridge Academy*. <https://www.oxbridgeacademy.edu.za/blog/salon-losing-clients-etiquette-might-blame>
- Esquivel, G. (2020). *Los impactos económicos de la pandemia en México*. Banxico. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>
- Obras Expansión (2020, 15 de julio 2021). El sector de belleza se prepara para la reapertura. *Expansión*. <https://obras.expansion.mx/inmobiliario/2020/06/15/el-sector-de-belleza-se-prepara-para-la-reapertura>
- Kampani, N., y Jhamb, D. (2020). Uncovering the dimensions of servicescape using mixed method Approach – A study of beauty salons. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi:10.1108/bij-09-2020-0492>
- Krivokapić-Knežević, M., y Nikčević-Batričević, A. (2014). *The Beauty of Convention: Essays in Literature and Culture*. Cambridge Scholars Publishing.
- Líder Empresarial (2021, 30 de julio). PIB de México se acelera en el segundo trimestre de 2021. *Economía*. <https://www.liderempresarial.com/pib-de-mexico-se-acelera-en-el-segundo-trimestre-del-2021/>
- OECD (2018). Oslo Manual 2018. *Guidelines For Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4Th Edition. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Yin K., Chee F. y Ka L. (2020). An Application of Quantitative Strategic Planning Matrix for Small Business: A Case of a Beauty Salon. *Global Business & Management Research*, 12(2), 24–34.



C A S O 3

OPORTUNIDADES EN LA CADENA DE VALOR PARA EL CLIENTE DE LA MUEBLERÍA OFINEXT FRENTE AL COVID-19.

C O L O M B I A

Marceliano Payares Ayola¹
Jorge Lechuga Cardozo²
Rosa Murgas Canchano³

Nadia Chahín es la representante legal de Ofinext S.A.S empresa dedicada a la comercialización de muebles para oficina y ubicada en la ciudad de Santa Marta, Colombia. A lo largo de los años la empresa ha cambiado sus operaciones con el objetivo de adecuarse y responder a las necesidades del mercado, lo cual ha creado grandes dudas a Nadia, puesto que actualmente no cuentan con un punto físico para la atención de sus clientes, las ventas cada día van en descenso, los precios de la competencia son muy bajos, la materia prima escasea y por ende incrementan los costos de producción. Lo anterior,

conlleva a que Nadia se cuestione sobre los siguientes aspectos ¿Qué puedo hacer para atraer nuevos clientes? ¿Cómo retengo los clientes que ya tengo? Y ¿Cómo ofrezco un servicio con valor agregado?

ANTECEDENTES

Ofinext surge como una idea de negocio familiar, fundada por Juan Antonio Chahin, en el año 1998 con el nombre de Infocomputo. En sus inicios la empresa se dedicaba a ofrecer servicios técnicos de fotocopiadoras. Con el paso de los años, Juan Antonio, se dio cuenta que debía innovar y agregar nuevos

1 Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Administración de Empresas, Economista. Docente Universidad Sergio Arboleda. **Correo Institucional:** marceliano.payares@usa.edu.co **ORCID:** 0000-0001-5530-8641

2 Doctor en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia, Magíster en Administración. Docente Universidad Sergio Arboleda. **Correo institucional:** jorge.lechuga@usa.edu.co **ORCID:** 0000-0002-0999-5468

3 Magíster en Gerencia Empresarial, Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública y Privada. Especialista en Marketing. Economista. Docente Universidad Sergio Arboleda. **Correo Institucional:** rosa.murgas@usa.edu.co

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

productos y servicios a su catálogo, por lo cual incluyó en su portafolio la ambientación de oficinas, venta de fotocopiadoras y venta de muebles de forma esporádica en asociación con la firma Mepal.

34 A mediados del año 2000, Nadia Chahín culminó sus estudios en Ingeniería de Sistemas y junto a su esposo realizaron trabajos asociados con el diseño y establecimiento de redes en diversas empresas de la ciudad de Santa Marta. Luego de un tiempo, Juan Antonio, invita a su hermana a vincularse a Infocomputo e incluye dentro de los servicios de la empresa la instalación de cableado estructurado, venta de computadores, configuraciones de redes y demás equipos de comunicaciones, servicios de los cuales estaría a cargo su hermana Nadia.

En el año 2006, la empresa cambia de razón social a Ofinext S.A.S, siendo los principales socios los hermanos Chahín y el esposo de Nadia. Cabe resaltar que, para esta época el fuerte de la compañía eran los servicios relacionados principalmente con computadores, redes y cableados, mientras que la venta y fabricación de muebles para oficina se encontraba en un segundo plano, sin embargo, Ofinext S.A.S contaba con un archi-

tecto encargado del diseño de los muebles de oficina que producían.

Aproximadamente en el período comprendido entre 2008-2016, Ofinext amplió los productos ofrecidos en el mercado, dando mayor importancia a los muebles de oficina, incluyeron en su portafolio silletería, divisiones, escritorios y demás muebles relacionados con el amoblamiento de oficinas. En este mismo lapso de tiempo, Nadia inició sus estudios de posgrado en ergonomía y diseño, los cuales le permitirían ofrecer un servicio personalizado y de calidad a sus clientes.

Luego, en el año 2017 Diana Chahín, socio y gerente de la empresa decide retirarse del negocio familiar en búsqueda de mejores oportunidades laborales en el exterior, quedando de esta forma Nadia, su esposo y su hermano Juan Antonio al frente de Ofinext, siendo Nadia la líder comercial de la empresa.

Para esta misma época, Ofinext abrió un taller dedicado a la fabricación de muebles de oficina, de tal forma que la fabricación y comercialización de los mismos, se convirtió en la principal actividad económica de la organización. Nadia comenta con mucha

alegría que, para ese entonces, la empresa contaba con un equipo conformado por carpinteros especializados en la fabricación de muebles en Tablex y Madecor y que este proyecto de fabricación estuvo en marcha aproximadamente por un año.

Por otra parte, para este mismo año, Juan Antonio Chahín socio de la empresa, decide abandonar el negocio familiar al percatarse que la empresa ya no prestaba los servicios que en sus años de inicio ofrecía a los clientes, además, su falta de experiencia y conocimiento en el sector muebles, lo llevaron a tomar la decisión de renunciar y dejar a Nadia y su esposo como los propietarios del negocio.

COMPETITIVIDAD Y VENTAS

De acuerdo a Ivancevich y Lorenzi (1997) la competitividad no es más que la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos. Por otra parte, Enright *et al.* (1994) aseguran que la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y

servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores.

Teniendo en cuenta lo anterior, al igual que todas las organizaciones, Ofinext debía enfrentarse a nuevas empresas que ofrecían los mismos servicios que ellos a menor precio, lo cual afectaba enormemente sus ventas, de tal forma que sus ingresos bajaron, puesto que los clientes mostraron preferencias por los precios bajos de fotocopiadoras, y servicios de instalación ofrecidos por la competencia. De igual forma, la fabricación y venta de muebles no era relevante en la compañía y que como Nadia comentaba “manejábamos una marca muy cara de Mepal y no había una competencia fuerte para nosotros, sin embargo, los clientes preferían precios bajos antes que calidad”, como estrategia inicial para la captación de clientes, Nadia lideró el área comercial de Ofinext encargándose de la consecución de proveedores y clientes a nivel local y regional.

Para el período 2008-2016, la fabricación y comercialización de muebles para oficina se convirtió en un pilar fundamental de la empresa, por lo cual conformaron nuevamente al equipo de arquitectos y carpinteros especializados, dando rienda suelta a la creatividad y servicios especializados y

35

personalizados en la fabricación de muebles para oficina.

Cabe resaltar que, aunque Nadia y su equipo hacían lo mejor para mantener a la empresa en el mercado y todo marchaba bien, pues las ventas de muebles para oficina incrementaban cada día, abrió sus puertas una nueva empresa barranquillera que ofrecía muebles para oficina a menor costo, igualmente grandes empresas incluyeron en su portafolio de productos sillas de oficina y demás complementos, a precios por debajo del mercado, de tal forma que incrementó la competencia en el sector, empresas pequeñas como Ofinext se vieron afectadas en sus ventas con la apertura de esta nueva tienda de muebles de oficina y la inclusión de mobiliarios de oficina en grandes cadenas en la ciudad de Santa Marta.

A raíz de lo anterior, en el 2018 Ofinext cierra las puertas de su taller de fabricación y a fin de que los materiales restantes del proceso productivo no se perdieran, realizaron un acuerdo con un proveedor, el cual ofreció a Ofinext un catálogo de productos y precios asequibles. Dándose cuenta así Nadia de que no era necesario ser fabricantes de muebles para oficina, sino que podían dedicarse únicamente a la comercia-

lización de los mismos, de tal forma que se ahorrarían ciertos costos fijos y variables que implicaba la fabricación y que al ahorrarlos las ganancias obtenidas serían mayores.

Luego en el año 2019, Nadia toma las riendas del negocio ya que su esposo decide retirarse del mismo, convirtiéndose así en la representante legal de Ofinext. Para este año, la empresa seguía presentando ingresos bajos a causa de las pocas ventas que lograban, esto llevó consigo a recorte de personal, quedando, así como trabajadores fijos de la empresa la Sra. Nadia, el contador y una secretaria quien llevaba el control de toda la documentación y promoción de los productos de Ofinext a través de los diversos medios como llamadas telefónicas, correo electrónico, manejo de redes sociales, etc.

INFLUENCIA DEL COVID-19 EN LA EMPRESA

De acuerdo a Manguña, Gastelo y Tequen (2020) la pandemia Covid-19 ha generado a nivel mundial una severa crisis económica, social y de salud nunca antes vista. Por ende, a nivel local la economía se paralizó, teniendo en cuenta que para evitar su propagación las autoridades competentes del estado colombiano decidieron suspender las actividades en los diversos sectores productivos, entre ellos, el sector de muebles (Sura, s.f.).

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que la situación económica de Ofinext no era muy alentadora, los colaboradores de la parte administrativa tuvieron que trabajar desde sus casas de manera remota, sin embargo, de acuerdo a Nadia fue un proceso tedioso puesto que la secretaria no contaba con las condiciones necesarias para realizar teletrabajo, de tal forma que ella a pesar de la pandemia debía trasladarse algunos días hasta el inmueble de Nadia y realizar sus funciones, de la misma forma, en un lapso de tiempo la secretaria renunció a su trabajo por condiciones de salud que le impedían además de la pandemia trasladarse hasta el lugar de trabajo, quedando de esta manera Nadia sin apoyo alguno y con el descenso de ventas cada día más notorio.

Ante esta situación y las problemáticas anteriormente mencionadas, Nadia no sabía qué hacer con la empresa, puesto que no solo era la representante legal sino que atendía las demás funciones o cargos de Ofinext, de tal forma que tenía una alta carga laboral, ya no contaba con personal de apoyo y además de ello, debía suplir las necesidades tanto del negocio como personales y las ventas cada día decaían a raíz de la competencia y la crisis sanitaria afrontada a nivel mundial, razón por la cual no hacía

más que preguntarse ¿Qué puedo hacer para atraer nuevos clientes? ¿Cómo retengo los clientes que ya tengo? Y ¿Cómo ofrezco un servicio con valor agregado?

REFERENCIAS

- Enright, M.; Francés, A. y Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.
- Manguña, C., Gastelo, R., & Tequen, A. (2020). El nuevo coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Revista Médica Herediana*. 31(2). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2020000200125
- Sura. (s.f.). *Reactivación económica sector madera y muebles*. <https://www.segurossura.com.co/covid-19/Paginas/empresas/reactivacion-economica/sector-madera-muebles.aspx>



NEGOCIOS GENERALES MORANA SRL: IMPACTO COVID EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA 2019-2020

PERÚ

María Getrudis Albán Suárez¹
José Claudio Herrera Yamunaqué²
Roxani Keewong Zapata³
Elías Saud Castillo Córdova⁴

PÁRRAFO DE INICIO

Eduardo Vargas era el representante legal de Negocios Generales Morana S.R.L., empresa dedicada a la fabricación de muebles de madera, melamina y carpintería metálica, ubicada en la ciudad de Piura - Perú, ésta cumplía las exigencias en el mercado competitivo. Un día al amanecer de marzo 2020, escuchó por radio que el Perú fue declarado en emergencia nacional,

inmediatamente entró a las redes, encendió la televisión y todos los medios de comunicación informaban lo mismo. Ante el confinamiento, Morana paraliza la producción; Eduardo intrigado por la situación se cuestiona: ¿qué estrategias utilizaré para obtener dinero y cumplir con las obligaciones de corto y largo plazo?, recordó que tenía trabajos atrasados y debía entregarlos, pero solo contaba con el apoyo del jefe de producción.

- 1 Doctora en Ciencias de la Educación, Doctora en Contabilidad y Finanzas, Magister en Contabilidad con mención en Finanzas, Docente de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura - Perú. *malbans@unp.edu.pe*. Citación: Albán Suárez María. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-8409-3301>
- 2 MBA, Docente de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura - Perú. *jherreray@unp.edu.pe*. Citación: Herrera Yamunaqué José. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-6641-9010>.
- 3 Magister en Informática. Estudios concluidos de doctorado en Ingeniería Industrial, Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Piura. Coordinadora del programa de maestría en Ingeniería industrial. *rkeewongz@unp.edu.pe*. Citación: Keewong Zapata Roxani. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-9534-8063>
- 4 Doctor en Ciencias Económicas y Financieras, Magister en Economía, Director del Instituto de Estudios Regionales de la Universidad Nacional de Piura, Docente de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de Piura - Perú. *ecastillo@unp.edu.pe*. Citación: Castillo Córdova Elías. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-4596-9555> vb

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

CUERPO DEL CASO


En 1993 don Eduardo Vargas Carranza y doña Teresa Díaz Ramírez crearon la empresa familiar Negocios Generales Morana S.R.L., dedicada a la fabricación y comercialización de sillas apilables en metal, fabricadas con tubos electrosoldados con soldadura, posicionándose en el mercado de Piura y Sullana. En 1994 ingresó una nueva línea de fabricación de muebles de madera de oficina, se incrementaron los ingresos por ventas; por ende, los gastos por una mayor adquisición de materia prima y materiales para la producción. Se acredita en febrero de 2010 como pequeña empresa, según el registro nacional de Micro y Pequeña empresa - REMYPE; las pequeñas y medianas empresas se constituyen en células importantes de la economía de los países latinoamericanos, puesto que, del total de empresas, más del 95 % son PyMES (F-Jardon y Martos, 2014).

En el 2017 según partida electrónica N° 00112229 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Piura, consta el registro del nombramiento de Eduardo Vargas Díaz, hijo de los fundadores, como gerente administrativo, quien asume nuevos retos en la ampliación del tercer

piso y adquisición de maquinaria de última tecnología para el pintado de muebles. Doña Teresa Díaz de Vargas, fallece en el 2019, motivo por el cual don Eduardo Vargas Carranza se desvincula de la empresa, conservando el cargo de gerente general.

En un área de 800m² ubicada en la Zona Industrial, Morana desarrolló sus actividades de producción y comerciales, distribuidas para: corte y cepillado, armados y acabados, pintura, oficinas administrativas y área de exhibición de productos terminados, donde los clientes observan el proceso de fabricación, la calidad de maderas como cedro, ishpingo y tornillo que utilizan, y comparan los precios con las empresas industriales que están a su alrededor. “A través del análisis de la cadena de suministro, he aprendido a superar los retos y desafíos, adquirir experiencia, crecer y mantenerme en el mercado” manifestó Eduardo; lo que evidencia que realiza análisis competitivo a través de varios factores: organización, dirección estratégica, gestión de mercados, logística, calidad, producción, gestión financiera, gestión del talento humano, innovación (Salas y Cortabarría, 2014).

Morana abastece a casi toda la zona norte del Perú; sin embargo, la pandemia Covid-19



le abrió nueva cartera de clientes satisfechos tales como: hospitales, clínicas, centros de salud, empresas constructoras, cumpliendo con las exigencias del informe técnico. En cuanto a sus proveedores de materia prima, madera y fierro, están ubicados en Piura y de los suministros diversos, en la capital de Perú; a pesar de la pandemia se mantuvo las mismas políticas de pago. Cuenta con catorce operarios calificados y cinco profesionales, entre los que destaca el jefe de producción, quienes durante los primeros meses de confinamiento no laboraron hasta el retorno paulatino de las actividades, según manifestó el jefe de producción: “asumen con responsabilidad el acuerdo de devolver los días no laborados y continuar percibiendo sus salarios”.

El 16 de marzo de 2020, el gobierno decretó al país en emergencia por la pandemia Covid-19, que representó una de las crisis sanitarias más importantes que afrontó el mundo, con un gran impacto social, económico y sanitario (CEPAL, 2020) lo que produjo la paralización de la producción, caída de sus ingresos y dificultades para acceder a créditos. Después de algunas semanas, Eduardo reflexiona sobre la crisis que golpeó su estructura productiva y empresarial y piensa “debo ir a la empresa

y buscar estrategias para generar ingresos y cumplir con las obligaciones de los trabajadores y terceros: servicios, proveedores, impuestos, préstamos bancarios”; recordó que tenía trabajos atrasados y debía entregarlos, asume responsabilidades y funciones diversas para sacar adelante a Morana con el apoyo del jefe de producción. Algunos meses después, Eduardo se informa de la grata noticia que el gobierno autorizó la reanudación paulatina de actividades económicas en cuatro fases, con medidas de protección necesarias para prevenir los contagios y minimizar el riesgo de la enfermedad, sujetas a supervisión y fiscalización (Decreto Supremo N° 080-2020-PCM).

De la misma forma, la industria manufacturera se vio beneficiada por el programa Reactiva Perú, que permite “asegurar la continuidad en la cadena de pagos, otorgando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan acceder a créditos de capital de trabajo, y cumplir de esta manera con sus obligaciones de corto plazo, con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios” (D.L. N° 1455, 2020, modificado con D.L. N° 1457, 2020). Morana buscó alternativas inmediatas y efectiva respuesta a las necesidades de liquidez y solvencia




que enfrentó ante el impacto del Covid-19 y los cambios decretados por el gobierno en materia contable y tributaria; Eduardo y la contadora de la empresa contemplaron la información financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo.

En la preparación de los estados financieros de los períodos 2019 y 2020 se ha tomado en cuenta lo que establece la Norma internacional de contabilidad 1: Presentación de estados financieros (NIC 1, 2021) “las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a períodos anteriores, como con los de otras entidades”; estos muestran la historia de cómo MORANA afrontó el impacto de la pandemia; Eduardo observó, comparó, analizó y junto con la contadora realizaron el análisis horizontal y vertical de las cifras de las partidas del activo corriente, activo no corriente, pasivo corriente, pasivo no corriente y patrimonio neto de ambos períodos, para tomar decisiones a través de los indicadores financieros. La situación que se mostró en el 2020, es el incremento de las partidas de efectivo, mercaderías,

activo fijo, en general de las partidas del activo total. Es importante resaltar que, al no contar con producción continua, se vendió la mayor parte del inventario que fue reconocido al generar ingresos a la empresa, quedando un porcentaje diferido para el siguiente período (Norma internacional de contabilidad 2: Inventarios [NIC 2], 2021, p. 1), en el caso de la fuente de financiamiento tuvo un incremento significativo y el patrimonio neto disminuyó.

Eduardo continuó con la comparación y análisis de las partidas del Estado de Resultados de los períodos 2019 y 2020: los ingresos por las ventas al contado y al crédito; el costo de la mercadería vendida; los gastos incurridos para la elaboración, fabricación, distribución y ventas de los productos; otros ingresos y gastos. Observó que hubo aumento de ventas, porque ante la Covid-19 se le abrió una oportunidad de mercado, para reforzar su línea de carpintería metálica y ofrecer mobiliario clínico, muy demandado en estos tiempos de pandemia; lo que, a su vez, le permitió incrementar y fidelizar su cartera de clientes: hospitales, clínicas, centros de salud, empresas constructoras, consultorios médicos y otros.



Los resultados económicos de 2020 se incrementaron, al igual que el costo de ventas por el encarecimiento de la materia prima, mano de obra y costos indirectos; en cambio, algunos gastos operativos tales como luz, agua, teléfono disminuyeron porque la capacidad operativa de la planta no funcionó al 100 %, por la reorganización de la fuerza laboral y cadena de proveedores y clientes; sin embargo, otros gastos aumentaron por las nuevas medidas de bioseguridad y los protocolos de trabajo para sus colaboradores; Eduardo manifestó “el capital humano es un factor primordial dentro de mi empresa, siempre velo por el bienestar de cada uno de ellos, manteniendo comunicación fluida de manera remota para tomar conocimiento de su estado de salud y de sus familias, los apoyo con el pago de las pruebas y kits Covid-19”. Se establecieron en la empresa protocolos para evitar contagios, les brindó asesoramiento para acceder a los beneficios que otorgó el estado peruano y cumplió de manera oportuna con el pago de sus remuneraciones.


En mayo de 2020, el gobierno estableció el Régimen de Aplazamiento y/o Fraccionamiento (RAF) de las deudas tributarias administradas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Adminis-

tración Tributaria-SUNAT, con el propósito de mitigar el impacto que las medidas de aislamiento e inmovilización social generaron en la capacidad productiva y en los ingresos de los agentes económicos, lo cual disminuyó su capacidad de pago, se ofreció a los contribuyentes la posibilidad de aplazar sus deudas tributarias hasta por 6 meses y hasta 30 meses de fraccionamiento (D. L. N° 1487, 2020); sin embargo, Eduardo manifestó “prefiero estar al día con la SUNAT, porque tarde o temprano debo pagar mis impuestos”.

PÁRRAFO FINAL

A pesar de la emergencia sanitaria que se vivía en el Perú, Eduardo optó por proteger la seguridad y la salud en el trabajo, en un principio Morana se vio obligada a paralizar la producción, el pánico empresarial se apoderó de él, angustiado, deprimido y ansioso asiste a las instalaciones de Morana, con el apoyo del jefe de producción, ambos iniciaron el plan de acción para fortalecer la línea de productos de mobiliario clínico para atender las necesidades de la población y de las instituciones del sector salud. En el segundo semestre del 2020 contó con el apoyo gradual de sus operarios y trabajadores; cuidando siempre la salud y

43



seguridad en el trabajo se inicia y se reactiva después de varios meses la producción ¿qué mecanismos le ayudaron a gestionar el riesgo para obtener liquidez y solvencia ante el impacto Covid-19?, ¿cuál fue el impacto de la pandemia en la situación económica y en los resultados de Morana? ¿qué estrategias utilizó para obtener dinero y cumplir con las obligaciones de corto y largo plazo? Al final del año 2020, Morana conoce su historia “Me siento ganador por los resultados reflejados en la información financiera y las estrategias utilizadas, al comparar ambos períodos”, manifestó Eduardo (E. Vargas y G. Taboada, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

REFERENCIAS

- Comisión económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación. *Informe especial Covid-19*. 4. 1-24. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- D. L. N° 1455. Que asegura la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del Covid-19. Diario Oficial *El Peruano* (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1>
- D. L. N° 1457. Que aprueba la suspensión temporal y excepcional de las reglas fiscales para el sector público no financiero para los años 2020 y 2021 y establece otras disposiciones. Diario Oficial *El Peruano* (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-suspension-temporal-y-exc-decreto-legislativo-n-1457-1865491-1/>
- D.L. N° 1487. Que establece el régimen de aplazamiento y/o fraccionamiento de las deudas tributarias. Diario Oficial *El Peruano* (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-el-regimen-de-aplazamiento-decreto-legislativo-n-1487-1866210-5/>
- D. S. N° 080-2020-PCM. Que aprueba la reanudación de actividades económicas durante el Covid-19. Diario Oficial *El Peruano* (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>
- F-Jardon, C. y Martos, M. (2014). Capital intelectual e competências distintas em PMEs madeireiras da Argentina. *Revista de Administração de Empresas*. 54(6). 634-646. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140604>
- Norma internacional de contabilidad 1, Presentación de Estados Financieros. (2021). https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC01.pdf
- Norma internacional de contabilidad 2, Inventarios. (2021). https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC02.pdf
- Salas, K. y Cortabarría, L. (2014). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región caribe de Colombia. *Prospectiva* 12(1), 79-89. <http://dx.doi.org/10.15665/rp.v12i1.15>

DECORHOUSE MUEBLES Y COLCHONES, UN PLAN ESTRATÉGICO DESDE UN TRASTORNO MENTAL

C O L O M B I A

Hilda Estrada López¹
Elcira Solano Benavides²
Hernán Saumett España³
Nelson Alandete Brochero⁴

Nibaldo Hernández, en medio de un episodio de depresión, a los 40 años perdió su último trabajo en el 2013. Los conocimientos adquiridos como asesor comercial del sector de muebles y colchones, y de graduarse como administrador de empresas, lo llevó a fundar en el año 2015, una pequeña empresa comercializadora de muebles y colchones en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Participó y recibió recursos para fortalecer su empresa del fondo FOMYPIME, en el año 2017. La Pandemia del covid-19, lo obligó a cerrar y tuvo una nueva crisis de

ansiedad. Ahora se pregunta ¿Cómo podría ajustarse a las condiciones del mercado, y responder a los compromisos adquiridos con el Fondo FOMIPYME sin afectar la salud de todos?

ANTECEDENTES

Nibaldo trabajó en diversas empresas colombianas relacionadas con la fabricación y comercialización de muebles para el hogar desde el año 1986, en medio de sus responsabilidades laborales tuvo períodos severos

1 Docente Universidad del Atlántico, Barranquilla – Colombia. **ORCID:** 0000-0001-7439-2658. Correo institucional: hildaestrada@mail.uniatlantico.edu.co.

2 Docente Universidad del Atlántico, Barranquilla – Colombia. **ORCID:** 0000-0001-6405-5359. Correo institucional: elcirasolano@mail.uniatlantico.edu.co

3 Investigador Emérito – Colombia. **ORCID:** 0000-0002-4586-7121. Correo electrónico: hsaumett@gmail.com

4 Economista, Universidad del Atlántico, Barranquilla – Colombia. **ORCID:** 0000-0001-9438-8795 Correo institucional: nelsolandete@mail.uniatlantico.edu.co

46 e incapacitantes de inestabilidad laboral y pérdida de empleo a causa de una crisis de manía y depresión que no le permitía cumplir las expectativas de rendimiento, dominado por las ideas negativas y falta de motivación para poder desempeñarse aceptablemente. Esta crisis de manía y depresión padecida por Nibaldo, es comúnmente conocida como trastorno bipolar, el cual de acuerdo a Martínez, Montalván y Betancourt (2019) se caracteriza por cambios en el estado de ánimo de las personas. Dicha enfermedad incluye episodios hipomaniacos, maniacos y depresivos, los cuales interfieren significativamente en la vida de la persona que lo padece y su entorno, de tal forma que afecta su salud y calidad de vida. Igualmente, de acuerdo a estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS), esta enfermedad ocupa el sexto puesto entre todos los trastornos médicos, constituyendo así una de las enfermedades mentales más comunes, severas y persistentes en la población mundial, cuyo fuerte impacto sobre la función ocupacional y social que tiene este desorden ha llevado a categorizarlo como una de las enferme-

dades de mayor discapacidad (Belmaker, 2004).

En el año de 2015, después de superar una crisis de ansiedad, reunió fondos provenientes de sus familiares y comenzó la comercialización de muebles y colchones en un pequeño local de la ciudad de Barranquilla. El espacio era de 42 m² contaba con una sala para la exhibición de productos, una bodega y muebles para los procesos de administración y ventas. En un comienzo solo vendía entre cuatro y seis productos al mes, lo que no generaba ingresos suficientes para el pago de los costos fijos. Lo anterior hizo que reconsiderara el modelo de negocio. Empezó a participar en ferias para el hogar y venta por catálogo, sin embargo, no alcanzó las ventas que él esperaba.

Al inicio de la empresa él pensaba que “tener un negocio propio relacionado con la venta de muebles y colchones para el hogar le podría mejorar su salud”. “He visto cómo funciona el negocio en diferentes ciudades, conocí el mercado y tengo experiencia en el sector de muebles y colchones “. Soñaba

con ofrecer un servicio diferente al de las empresas del sector que se habían concentrado en la oferta de productos masivos.

“Voy a ofrecer muebles sobre medida con un servicio personalizado, despachos a tiempo y servicio postventa”, pensaba Nibaldo.

La principal preocupación de la firma consultora es que en Decorhouse solo se controlaban los procesos operativos, por lo tanto, no usaban información de tendencias de los muebles y de competidores, innovaciones tecnológicas y cambios en el mercado. No empleaban la información para la toma de decisiones. El sistema de mercadeo que realizaba la empresa no tenía en cuenta el comportamiento de los consumidores en el tiempo. En fin, no contaba con una base de datos de demandantes reales y potenciales, la empresa promovía el desarrollo de las ventas a través de unas estrategias de publicidad poco efectivas, dado lo esporádicas y reducidas de las mismas, tan solo utilizaban el periódico como medio de publicidad, demostrando así la falta de conocimientos técnicos por parte de Nibaldo, quien a su vez solventaba esta deficiencia para ampliar sus ventas,

con las recomendaciones que daban sus clientes.

Como las Pymes similares a la empresa de Nibaldo generan cerca del 63 % del empleo, y aportan el 25 % del PIB. (Gil, *et al.* 2014). El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo implementó el fondo nacional concursable de proyectos para el fortalecimiento de pequeñas empresas. Este fondo tiene como objetivo entregar apoyo financiero a pequeñas y medianas empresas para la ejecución de acciones de direccionamiento, mercadeo y posicionamiento. Nibaldo participó con un proyecto en la convocatoria que abrió el fondo y recibió la asignación de recursos del Fondo FOMIPYME a mediados del 2017.

EL PLAN ESTRATÉGICO

Al cabo de dos meses y luego de analizar la situación de la empresa, la firma consultora que había contratado entregó los resultados del plan estratégico. Este tuvo como tareas básicas formular la misión, la visión y proponer estrategias y políticas que faciliten el logro de los objetivos y metas de la organización (Estrada, 2009). Como



resultado de un proceso colectivo la firma consultora recomendó tres líneas estratégicas: Mejorar la Gestión administrativa y financiera, posicionarse en el mercado y fortalecer la cultura del compromiso y la calidad.

Las líneas del plan tienen a su vez, sus objetivos para el horizonte 2018-2020 que llevaría a Decorhouse en los dos años del proyecto a alcanzar el fortalecimiento de la empresa en forma armónica con su entorno y con las necesidades detectadas.

Nibaldo durante la época más dura de la pandemia aseguró los recursos para una posible recuperación. Esta medida fue sustentada pensando que el estado financiero de la empresa, cumplirá un papel determinante. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital representaban alternativas que desde su punto de vista le darían las fortalezas a la inversión que tendría que hacer ante los cambios esperados en el mercado.

La situación financiera de la empresa era una excelente medida de la posible posición competitiva de ella, inclusive, a través de esta, los nuevos inversionistas tendrían la mejor orientación sobre el uso de los recursos (Fred. 1993).

LA CRISIS: PANDEMIA COVID- 19

En el año 2019 la economía mundial sufrió las consecuencias de la “Pandemia Covid-19”. Aquello que se había iniciado como un virus, se convirtió en una situación que tomó de imprevisto a todos los gobiernos impactando el comportamiento de las distintas economías en el mundo, haciendo que muchas organizaciones hicieran cese parcial o definitivo de sus actividades productivas, especialmente afectó a las micro, pequeñas y medianas empresas que en contextos como el de América Latina contribuyen con la generación de empleo y contribución al producto interno bruto. Colombia no fue un país ajeno a los impactos económicos que se han ocasionado por la pandemia de Covid-19.

La pandemia del Covid- 19, obligó en marzo del 2020, a cerrar la empresa y le

generó una nueva crisis de ansiedad a Nibaldo, agudizándose las manifestaciones de la bipolaridad; esta es una **enfermedad** que se caracterizan por alteraciones del estado de ánimo y sufrimiento subjetivo.

Para Malaver el trastorno afectivo bipolar afecta a alrededor de 60 millones de personas en todo el mundo con base en la Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que:

Se suele caracterizar por la alternancia de episodios maníacos y depresivos separados por períodos de estado de ánimo normal. Se dispone de medicamentos que estabilizan el estado de ánimo, con los que se puede atajar eficazmente sus fases agudas. Además, el apoyo psicosocial es un elemento esencial del tratamiento, destaca la OMS. Algunos síntomas –de la fase maniaca– son falta de necesidad de sueño, hiperactividad, deficiente capacidad de discernimiento, control deficiente del temperamento, comportamientos imprudentes y falta de autocontrol. En la fase depresiva, algunos síntomas son la tristeza o la depresión constante, problemas para

concentrarse, recordar o tomar decisiones; trastornos alimenticios como inapetencia y pérdida de peso o consumo exagerado de alimentos y aumento de peso; fatiga o desgano, y sentimientos de minusvalía, desesperanza o culpa (2020, p4).

¿Qué camino Seguir?

Una de las preocupaciones de Nibaldo era no haber cumplido con los compromisos de fortalecimiento empresarial y el posicionamiento en el mercado que habían quedado plasmados en el proyecto de Decorhouse, aprobado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo para lo cual había recibido financiación. Además, se preocupaba por su poca formación en emprendimiento, lo cual conllevaba a que la empresa no obtuviera los resultados esperados, haciéndole pensar que no era capaz de aprender a generar sus propias respuestas y por ende negarse a la oportunidad de aprender más sobre el saber que sobre el hacer (Lobler, 2006). De acuerdo con el plan estratégico las principales fortalezas que debería tener la empresa son el conocimiento del mercado, la variedad y la calidad de los productos, los proveedores

49

calificados, la atención personalizada y los precios de venta accesibles. (López Cabrera, 2020). Esto Nibaldo lo tenía claro, así que, al disfrutar de un período de estabilidad en su salud, logró recuperar la confianza que necesitaba y se planteó estas dos preguntas: **¿cuáles son las estrategias que se adaptan a las condiciones del mercado post pandemia? ¿Cuáles serían las mejores, sin afectar la salud de todos?**

Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/bogota/joven-con-trastorno-bipolar-dice-que-enfermedades-mentales-deben-ser-atendidas-en-la-pandemia-485890>
Martínez, O., Montalván, O. & Betancourt, E. (2019). Trastorno Bipolar. Consideraciones clínicas y epidemiológicas. *Revista Médica Electrónica*, 41(2), 467-482. Recuperado en 07 de agosto de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242019000200467&lng=es&tlng=es.

REFERENCIAS

- Belmaker R. (2004). Bipolar disorder [Internet]. *N Engl J Med.* [citado 23/04/2017]; 351:476-86. Disponible en: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmra035354>
- Estrada, H. (2009). *Diseño de un Plan estratégico para la empresa Decorhouse*. Bogotá: Universidad Ean.
- Fred R, D. (1993). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis S.A.
- Gil Ospina, A. A. & Jiménez Sepúlveda, J. (2014). EL contexto económico global de la Pyme. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP.* (95). 155-179
- Löbler, H. (2006). Learning Entrepreneurship from a Constructivist Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 19-38.
- López Cabrera, B. E. (2020). Informe Sectorial: Línea Reactiva Colombia. Recuperado de la Dirección de Estudios Económicos de FINDETER disponible en: <https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9640>
- Malaver, C. (2020). Morirá gente por Covid-19, pero muchos por crisis mentales. *El Tiempo*.

UN DESAFÍO EN EL TALENTO HUMANO: CASO DE EMPRESA FAMILIAR MUEBLERA.

M É X I C O

Elia Socorro Díaz Nieto¹
León Martín Cabello²
Josefina Morgan Beltrán³



El 13 de diciembre de 2018 Javier Peña Perrusquía, fundador y propietario de una pequeña empresa **Muebles Valencia** fabricante y comercializadora de muebles, ubicada en Amealco, ciudad del estado de

Querétaro, descubrió que la mitad de los muebles para la venta nocturna tenían imperfecciones. Una venta que representaba grandes expectativas para los integrantes de esta. Ya habían fabricado

1 Investigadora, Universidad Autónoma de Querétaro, – México. **Correo:** eliadiaznieto@gmail.com.

2 Investigador, Docente Universidad Autónoma de Querétaro – México. **Correo:** leoncabello@gmail.com.

3 Investigadora, Docente Universidad Autónoma de Querétaro, México. **Correo:** jmorganbeltran@yahoo.com.mx.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

muebles muy sencillos, sobre pedido, y también recibido quejas de los clientes, por imperfecciones, las cuales fueron resueltas por los integrantes. Sin embargo, está situación se transformó en una gran frustración y desánimo a lo que Javier Peña respondió, esto no debe volver a suceder, nuestros muebles requieren calidad, ¿Cómo podemos encontrar una persona experta en los procesos y terminado de muebles?

ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL SECTOR MUEBLERO

Muebles Valencia inicio operaciones en Ocotlán Jalisco, una ciudad en dónde hay empresas fabricantes de muebles de todo tipo, en cuanto a diseños y materiales, para todos los segmentos de mercado.

Javier Peña Perrusquía Ingeniero en Sistemas Computacionales y estudiante de la Maestría en Administración, fue el fundador de la empresa, administrador y líder, los hermanos de su esposa, antes de integrar el equipo de trabajo de Javier, trabajaron 15 años en promedio en fábricas de Ocotlán, que elaboran muebles para Dico y

Tiendas Liverpool, clientes potenciales de estos fabricantes. Se suman a estos, Placencia Muebles, Sears, La Casa de las Lomas Muebles, Lans tienda departamental y Elektra.

La empresa tenía 13 integrantes, cuatro que son familiares: Gerente General, Gerente de Ventas y Proveedores, responsable de Taller y Contador. De los ocho restantes, uno es vendedor y los demás operarios. La empresa también realizó la función de comercializar sus muebles, en el punto de venta de Amealco, un pueblo mágico que pertenece al estado de Querétaro. La distancia que hay entre Ocotlán y Amealco tiene entre 343 a 413 kilómetros, dependiendo de la ruta que se tome, lo cual fue considerado como

una desventaja entre la producción y la venta del producto, ya que cuando se detectaban anomalías en los muebles, debían ser trasladados nuevamente de regreso a Ocotlán.

Cuando se descubrió que la mitad de los muebles tenían imperfecciones es decir el suceso del mes de diciembre, que los llevó



a sentirse frustrados y preocupados, se realizaron reuniones en el área de producción para revisar los procesos como: corte de madera, tapizado, ensamblado, tejido y terminado. Se abordó el tema de contratar a una persona experta en los procesos, pero especialmente en el terminado y la calidad de los muebles, con mucha experiencia en estas funciones. Posteriormente se realizó un reclutamiento y la persona más experta que se encontró fue Gerardo Valencia Cervantes, con 25 años de experiencia en fabricación de muebles, en tiendas Dico y Liverpool, conocedor de todos los procesos de producción, especialmente en la calidad.

Por otro lado, De la Torre, 2017 (citado en, Vizcaíno., Sánchez, y Gaytán, 2020) señaló que dentro de los 10 primeros productores de muebles en la República Mexicana, está Jalisco. Así mismo Estados Unidos, es un mercado primordial para la industria mueblera, ya que obtuvo el 87 % de la producción nacional de muebles en el año 2015, tres entidades federativas elaboraron el 43 % de la producción total; *Jalisco, La Ciudad de México y el Estado de México*. En este sentido, Global Trade Atlas, 2017, citado en, Esteves Insight Consulting, (2018), señaló que México es el segundo proveedor de muebles de Estados Unidos.



Tabla 3. Exportadores y Productores de Muebles en la República Mexicana.

PRINCIPALES ESTADOS PRODUCTORES Y EXPORTADORES		
En porcentajes		
Estado	Producción	Exportación
Baja California	5.8	35.4
Sonora	0.1	7.5
Chihuahua	2.1	8.4
Nuevo León	8.8	5.3
Tamaulipas	2.7	30
Ciudad de México	9.6	0.3
Aguascalientes	6.4	0.2
Jalisco	14.1	1.3
Estado de México	40	1.5

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEGI, 2016 y Esteves Insight Consulting, 2018

MATERIALES

Entre los materiales que utiliza Muebles Valencia en la fabricación de muebles está

el MDF, un material muy manejable. (Youngquist, 1998, citado en De Campos y Rocco, 2004), explicó que es un producto homogéneo, con uniformidad, estable, base plana y lisa,

54

cuyas propiedades ofrecen una buena trabajabilidad y maquinado para encajar, tallar, cortar, atornillar, perforar y moldurar. MDF es considerado como un producto ecológicamente amigable, basado en fibras de madera, un tipo de material dentro de la industria mueblera que es conocido y utilizado por compradores en todo el mundo. Los tableros de fibras de densidad media, mejor conocidos como MDF, consisten en un tablero que llega a su forma final mediante la presión y calor a ciertas fibras de madera, después se añade un proceso de adhesivo. Dentro de sus diversas aplicaciones se encuentran la aplicación en carpintería y muebles, así como cualquier tipo de superficie que requiera una base suave y moldurada. Dentro de los tipos de MDF, según su acabado superficial, puede ser, sin lijar, lijado, rechapado, melaminizado, lacado, recubierto, con un film melamínico. Para la Asociación de Investigación Técnica de las Industrias de la Madera, (AITIM), (2015)

Por parte de las propiedades, la principal característica del material MDF, es su uniformidad y homogeneidad, las caras son lisas y

suaves, y en el proceso de cortado no presenta alguna dificultad, además de su maleabilidad.

Igualmente, la madera de cedro, por su composición, es un tipo de madera ligera, fácil de emplear, cuyas tonalidades se tornan rojizas con un fragante aroma, además de ser una madera altamente resistente y estéticamente atractiva. Este tipo de madera se puede barnizar o pintar con colores opacos o sólidos. Gobierno de México, (2021). el cedro, se centra en ser una madera fácil de aserrar y cortar, fácilmente de cepillar, tallar, torneare, pulir y lijar, es una madera liviana a pesada, dura, firme, elástica.



Este tipo de madera se comercializa desde el norte de México hasta el norte de Argentina, y es de una sobresaliente calidad, utilizada para la elaboración y decoración de interiores, se emplea en la elaboración de cubiertas y forros de barcos, la elaboración de muebles finos, instrumentos musicales, estuches, carpintería y ebanistería en general. Para el autor, Segura, (2019).

Otro material utilizado es el Britten es un material que no se raya, pero si fuera el caso, se puede borrar, y no se quema.

¿QUÉ ACCIONES SE TENÍAN QUE EJECUTAR DE MANERA INMEDIATA?

Los muebles con imperfecciones debían ser reparados, para su venta, pero más allá de ello estaba encontrar las causas que las ocasionaban en cada uno de los procesos en los muebles, ¿cómo podían los muebles recorrer tantos kilómetros para llegar a su punto de venta, antes que alguien detectará las imperfecciones?, pasaban de un proceso a otro, se daba por terminado el producto, se preparaba para enviarse al área de venta y hasta que se preparaba para exhibición se notaban las imperfecciones. ¿A caso no se consideraba dentro de los procesos de producción, el conocimiento implicado?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- De campos, C. & Rocco, F. (2004). Caracterización del MDF producido a partir de eucalipto y adhesivo poliuretano natural. *Maderas, Ciencia y Tecnología*. 6(1). 73-84. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-221X2004000100006>
- Esteves Insight Consulting. (2018). *Industria Mueblera en México*. Pro México, Inversión y Comercio. <http://www.ethic.com.mx/docs/Infografias/sectores/Industria-mueblera-Mexico.pdf>
- Gobierno de México, (2021). *Maderas preciosas de México*. Secretaría de Medioambiente y Recursos Naturales. <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/maderas-preciosas-de-mexico?idiom=es>
- Gobierno de México. (2016). *Industria del Mueble*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/>

- uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf
- Instituto de Información Estadística y Geográfica, Jalisco. (2016). *Industria Mueblera, Ficha sectorial*. Recuperado de: https://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_muebles.pdf
- Revista Porte, International Furniture Industry Magazine. (2020). Comunicación entre Empresarios Muebleros. *Miembro Editorial*, 01(197). 28-32. Recuperado de: revistaporte.com/wp-content/uploads/2020/01/REVISTA-PORTE-197-Web.pdf
- Segura, B. (2019). *Propiedades de la madera de Cedrela Odorata de nueve y diez años en un saf con theobroma cacao, comparado con una plantación pura de diez años*. Turrialba, Costa Rica. (Tesis de licenciatura). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Ingeniería Forestal. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10853/propiedades-madera-cedrela-odorata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vizcaíno, A., Sánchez, J., & Gaytán, J. (2020). *Principales indicadores de innovación y las estrategias financieras para estimular la competitividad en diversos sectores económicos*. México. Universidad de Guadalajara. Recuperado de: http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/cluster_como_estrategia_para_desarrollar_la_industria_mueblera_2020.pdf



C A S O 7

MUEBLES BERGERE: EL DILEMA DE LA ERA DIGITAL

C O L O M B I A

Adriana Uribe Uran¹
Christian Carvajalino Pérez²
Meylin Ortiz³

Marlene Güillín, es la propietaria de un próspero negocio llamado Muebles Bergere. A sus 38 años, esta Banqueña hizo realidad la idea de tener un negocio propio que se convirtiera en su principal fuente de sustento y en el que pusiera en práctica su don innato de ser una “buena vendedora”. Desde su creación y durante sus primeros quince años de funcionamiento, Muebles Bergere, logró posicionarse en la mente de sus clientes como una empresa prestigiosa y reconocida por sus dos principales líneas de negocio: la comercialización de muebles de madera clásicos, que una vez adquiridos eran adaptados a los gustos particulares de

sus clientes, colocándoles su estilo, color o diseños predilectos, reflejando con ello su talante personal y la reparación de muebles usados y con algún grado de deterioro.

Quizás esta particularidad de “*personalizar*” los productos, fue uno de los atractivos que hizo de Muebles Bergere una empresa única en su género, que en sus primeros años se fue ganando la fidelidad de sus clientes, no solo por la calidad de su mercancía, sino por el cumplimiento en los tiempos de entrega de esta. Podría decirse que desde su creación y durante sus primeros quince años, la empresa sostuvo

1 Administradora de empresas, Magíster y doctora en Administración- Filiación: Universidad Sergio Arboleda, adriana.uribe@usa.edu.co, **ORCID:** 0000-0003-0731-1736

2 Administrador de empresas, Magíster en Marketing- Filiación: Universidad Sergio Arboleda, christian.carvajalin@usa.edu.co.

3 Abogada, magíster en Derecho Filiación: Universidad Sergio Arboleda, meylin.ortiz@usa.edu.co, **ORCID:** 0000-0002-4965-1694

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

una clientela estable, que le permitió a doña Marlene ir organizando un inventario amplio de productos y ser reconocida en el medio.

Su equipo de colaboradores estaba conformado por el proveedor del mobiliario, don Heriberto Home, un bumangués que había conocido a Marlene años atrás y había visto en ella su gran potencial comercial y su honestidad y por lo tanto, había depositado en ella toda su confianza, a tal punto, que gran parte de los productos de su fábrica ubicada en la ciudad de Bucaramanga-Colombia, eran consignados a Muebles Bergere, ofreciéndole amplias facilidades de pago. Los juegos de sala, comedor y alcoba elaborados en la fábrica de don Heriberto, en madera de cedro, eran entregados en “bruto” y en calidad de consignación.

También formaban parte del equipo de colaboradores de Muebles Bergere, los proveedores del servicio de tallado, tapizado y pintura de los muebles, quienes bajo la modalidad de *outsourcing*, realizaban las adaptaciones y adecuaciones al mobiliario nuevo según las especificaciones solicitadas a Marlene por los clientes, para posteriormente ser entregados a satisfacción. Muebles Bergere también recibía solicitudes de realizar reparaciones de muebles ya

usados que requerían arreglos o personalizaciones que también eran encomendadas a doña Marlene y su equipo.

Todo funcionaba con relativa normalidad para Muebles Bergere; sin embargo hacia el mes de marzo del año 2020, con el advenimiento de la pandemia del Covid-19 las cosas se ensombrecieron; la afluencia de clientes se vio ostensiblemente disminuida, la imposibilidad de salir de sus domicilios, el cambio de prioridades en sus gastos por la disminución de sus ingresos y el hecho de que el producto ofrecido por la empresa no se constituyera en una prioridad en el gasto de los clientes, fueron el inicio de una época de recesión y disminución de las ventas e ingresos que generaron gran preocupación en doña Marlene, quien estuvo analizando las posibles consecuencias de prolongarse esta intempestiva situación, que incluían incluso un posible cierre del negocio, pues su músculo financiero era reducido y si no se vislumbraban otras opciones que posibilitaran su supervivencia se tendría finalmente que tomar esta dolorosa decisión.

Antes de la pandemia, las ventas del negocio por concepto de muebles nuevos generaban aproximadamente el 60 % de los ingresos totales del negocio y el rubro de

58

las reparaciones generaba el 40 % de los mismos. Doña Marlene, había adaptado las instalaciones de su negocio en una edificación propia, que en su primera planta estaba conformada por la vitrina comercial en la que exhibía algunos muebles de madera nuevos, terminados y listos para la venta los cuales combinaba con la exhibición de algunos objetos decorativos también hechos en madera; en la segunda planta de la edificación estaba su vivienda y la de su familia.

En las buenas épocas, las ventas de muebles nuevos se constituían en el rubro más importante de ingresos del negocio, y las reparaciones de muebles ocupaban un lugar secundario; la crisis económica se empezó a evidenciar cuando esta tendencia se invirtió y las ventas se empezaron a disminuir notablemente, convirtiéndose el rubro de las reparaciones en el ingreso principal del negocio, lo cual no era deseable ni conveniente ya que el margen de rentabilidad era mayor por concepto de la venta de muebles nuevos que por concepto de las reparaciones.

Juan Francisco, el hijo único de doña Marlene, era un joven que cursaba sus estudios en la Universidad Sergio Arboleda,

en la ciudad de Barranquilla; cuando este eligió su carrera: Marketing y Negocios Internacionales, lo hizo tras la búsqueda de capacitarse en algo que le proporcionara conocimientos sobre la administración, ventas y mercadeo de un negocio, con el fin de convertirse en una ayuda para su madre, al adquirir mayores herramientas para enfrentar las dificultades que en toda empresa se pueden presentar. A lo largo de su formación Juan recibió elementos sobre la importancia del *marketing* y sobre sus potencialidades para aumentar la demanda de clientes y para retener a los actuales.

En sus frecuentes conversaciones, Juan Francisco explicaba a Marlene sobre los cambios en el contexto, sobre las nuevas tendencias en la promoción y el mercadeo de un negocio y sobre la efectividad de una herramienta universal para el *marketing* como lo son las redes sociales. Quizás había llegado para Muebles Bergere una etapa en el camino en la que ya no era suficiente con el prestigio y el reconocimiento ganado a lo largo de los años para seguir conservando o consiguiendo nuevos clientes. Es posible que los cambios en el contexto, en los hábitos de consumo de las personas y en sus fuentes de información, estuvieran sumándose a los efectos de la

pandemia y todo ello estuviera ocasionando unas consecuencias que hacían necesario y urgente replantear las estrategias e implementar nuevas y mejores formas de comunicarse con los clientes actuales y potenciales.

La situación de Muebles Bergere, planteaba la importancia y necesidad tanto de implementar una adecuada gestión comercial como una apropiada estrategia de *marketing* a fin de orientar los productos y/o servicios, hacia el mercado, en la búsqueda de ventajas comparativas frente a los competidores. Ambos conceptos resultan de gran importancia y por lo tanto es necesario precisar las variables que los conforman, en la búsqueda de entender sus beneficios para el éxito empresarial.

La gestión comercial, según Muñiz G. (2018), hace referencia a todas aquellas prácticas llevadas a cabo por parte de una empresa para acercar el producto al cliente, logrando su venta y a aquellas habilidades y estrategias que desde la administración de un negocio den como resultado, la satisfacción de las necesidades de los clientes, la ampliación del número de estos y la maximización de los resultados económicos; de acuerdo a lo anterior, la importancia de la gestión comercial es clara

y evidente, para el éxito de toda empresa; por su parte la gestión de *marketing*, según Wind (2009), es el conjunto de actividades, y procesos necesarios para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas de valor para los consumidores, clientes y sociedad en general. Para el éxito de toda empresa es fundamental, a fin de mantener los comportamientos de compra de las personas, la participación de varias actividades que conjuguen ambos conceptos.

Las ventas e ingresos de Muebles Bergere desde los inicios del 2021 han seguido disminuyendo; las condiciones adversas por cuenta de la pandemia se mantienen y parecen haber instalado cambios en el comportamiento de los consumidores que no serán fáciles de revertir. De no tomarse una decisión sólida con relación a la búsqueda e implementación de nuevas estrategias que mejoren el mercadeo de los productos para la conservación de los clientes actuales y la búsqueda de nuevos, es posible que el deterioro de los ingresos lleve al inminente cierre del negocio.

Juan Francisco, eligió como su opción de grado, realizar un diplomado en *marketing* digital en el cual se proporciona a los participantes herramientas concretas para el

posicionamiento de un negocio con base en la utilización de técnicas de *marketing* digital. En dicho diplomado el participante debe elaborar un trabajo final que entre otros puntos debe contener un análisis situacional de una empresa seleccionada, un *benchmarking*, definir el público objetivo de dicha empresa y diseñar su estrategia para redes sociales incluyendo segmentación, posicionamiento en buscadores y un plan de medios.

Juan Francisco, le ha hecho ver a su madre la importancia de tomar acciones contundentes que eviten un mayor deterioro del negocio; ella es algo escéptica sobre los resultados que pueden tener estas estrategias novedosas que le propone su hijo en aras solucionar la crisis de Muebles Bergere, porque tiene una visión tradicional de hacer los negocios y se acostumbró a una forma habitual de conseguir y conservar los clientes, a lograr su fidelidad con base en el buen servicio, la buena calidad del producto y la atención personalizada, pero los tiempos han cambiado y ya no está siendo suficiente la implementación de esa manera convencional de trabajar.

Marlene es consciente de que llegó la hora de tomar decisiones serias para lograr

reposicionar el negocio. Quizás las acciones deban ir más allá de la implementación de estrategias comerciales y de *marketing* y deban llegar también hasta la inclusión de productos más innovadores y de un servicio al cliente que permita ganar su fidelidad.

Las posibles soluciones están planteadas; corresponderá a Marlene y a su hijo Juan Francisco tomar las mejores decisiones para que Muebles Bergere vuelva a la senda del crecimiento y siga siendo no solo la fuente de sustento familiar sino una empresa que renazca y aumente su valor.

REFERENCIA

- Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker enseñanzas e influencias*. Colombia, Editorial Norma.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135.
- Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate—the SOS approach. *Journal of Environmental Management*, 69(4), 349-358.
- Muñiz Gonzales, R. (2018). *El Marketing en el siglo XXI*. España, CEF Ediciones, V Edición.
- Orlandi, P. (2008). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. White Paper Series

del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador–CEDEX, Universidad de Palermo, Argentina.

Pachón, M. C. (2016). El *marketing* en las pymes. *CITAS*, 2(1), 49-55.

Ibáñez, A. M., Aldana, F. A. C., & Ruiz, L. A. G. (2008). Herramienta de *software* para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.

Wind, J. Y. (2009). Rethinking **marketing**: Peter Drucker's challenge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 28.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.

Yüksel, İ., & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis—A case study for a textile firm. *Information sciences*, 177(16), 3364-3382.





C A S O 8

INNOVACIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE SOCIAL:

UN CASO DE LA EMPRESA CP INDUSTRIAL

E L S A L V A D O R - C O L O M B I A

John Enrique Sánchez Otero¹
Gilberto Antonio Carrillo Alvarado²
Danny Baltazar García García³

En el 2006, nace en San Salvador, El Salvador, CP INDUSTRIAL, una empresa dedicada a la fabricación de muebles y artículos a la medida, especializada en la ambientación de espacios comerciales y personalización de productos exclusivos para clientes con alta capacidad adquisitiva. William López, gerente y propietario, una persona sencilla con un carácter perseverante, ha logrado mantenerse en el mercado, a pesar de las dificultades económicas, la legislación local y los retos a nivel tecnológico, sin embargo, en enero

del 2018, después de enfrentar diferentes desafíos internos y externos para su crecimiento económico y social, se preguntó: ¿Cómo desarrollar un modelo de negocio que genere valor social y económico? ¿Cómo ofertar productos económicamente accesibles para el mercado de baja capacidad adquisitiva? ¿Cómo generar un modelo de negocio que garantice la estabilidad de los trabajadores? A pesar de tener identificados estos retos, no había claridad en el camino a seguir. Decidido a encontrar una respuesta se vinculó a la Red

1 Candidato a doctor en administración de empresas. Universidad del Norte Barranquilla - Colombia **Correo:** jesanchez@uinorte.edu.co

2 Ingeniero mecánico, maestro en diseño, gestión y dirección de proyectos. Universidad Don Bosco San Salvador - El Salvador **Correo:** gilberto.carrillo@udb.edu.sv ORCID 0000-0002-9845-1381.

3 Licenciado en Diseño Industrial y de Productos, maestro en Administración de Empresas. Universidad Don Bosco. San Salvador - El Salvador. **Correo:** danny.garcia@udb.edu.sv

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

RITMMA, donde recibió apoyo para alcanzar sus objetivos, los cuales se vieron afectados en 2020 por la pandemia del Covid-19, pero que dieron sus primeros frutos en el 2021.

DESAFÍOS DE LA EMPRESA ANTE LAS DEMANDAS SOCIALES Y SU CRECIMIENTO.


64 Con la finalidad de fabricar muebles y artículos de alta calidad, el primero de mayo del 2006 William inició operaciones en un pequeño local ubicado en Apopa, un municipio de El Salvador. La calidad de sus productos y servicios capturó muchos clientes, lo que contribuyó a su crecimiento en el mercado. Una demanda mayor de productos para el 2008, generó la necesidad de trasladarse a un espacio más amplio, fue así que ubicó su empresa en el municipio de San Martín, donde se encuentra actualmente y a la que llamó CP INDUSTRIAL.

Enfocó su empresa en el segmento mercado de clientes con alta capacidad adquisitiva. A quienes ofrece soluciones de alta calidad como muebles y artículos elaborados en metal, acero inoxidable, madera, fibra de vidrio y acrílico para la adecuación y personalización de espacios.

Ubicado en San Martín, adquirió nuevos equipos, con los cuales organizó el departamento de carpintería y creó el de metal-mecánica en el 2010 con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta infraestructura, permitió en el 2012 obtener contratos con tiendas comerciales, lo que facilitó un crecimiento estable hasta el año 2016, cuando fue presionado por grupos al margen de la ley, los cuales exigían dinero para dejar funcionar su negocio.

Esta situación provocó una crisis financiera, al punto que William consideró la opción de cerrar la empresa por la cual tanto había trabajado. Comenzó un despido progresivo de empleados e incumplimientos de trabajo con sus principales clientes, sin embargo, debido a su templanza y amor por su trabajo, no se dejó derrotar por la adversidad.

Después de año y medio de crisis, comenzó su recuperación económica, no obstante, los retos a los que se enfrentaba eran mayores por todas las pérdidas financieras que tuvo, el retiro de empleados con experiencia y la caída de confianza por parte de algunos clientes. Aunado a esto, los desafíos que enfrenta la sociedad actual en materia de sostenibilidad demandan de las empresas



un mayor compromiso y participación en la solución de una amplia gama de problemas sociales (Dionísio & Raupp, 2020; Wittmayer & Loorbach, 2016), es decir, la conservación de recursos naturales, el control de la contaminación, el desarrollo de tecnologías sostenibles, el acceso de productos a clases menos favorecidas, la generación de empleos dignos, entre otros.

La empresa es un actor central en este escenario, por su capacidad de introducir las innovaciones al mercado, generar riqueza y adaptarse a las condiciones del entorno y por las exigencias de los consumidores, quienes reclaman cambios positivos para la sociedad y el ambiente (Wilkinson *et al.*, 2020).

En el marco de la recuperación económica, fueron muchas las dificultades que William tuvo que enfrentar. Su modelo de fabricación sobre pedido para su mercado objetivo, es decir, clientes con alto poder adquisitivo, no era suficiente para cubrir los compromisos adquiridos, así mismo, generaba demasiados altibajos en la producción, en consecuencia, los trabajadores eran contratados en función de las órdenes de trabajo lo que generó inestabilidad laboral.

Si bien los trabajos eran por producción, William se esforzaba por pagar todas las prestaciones laborales, por el contrario, algunos competidores no cumplían con los pagos legales a sus trabajadores, lo que les permitía bajar los precios de sus productos y ganar una ventaja en el mercado.

Para compensar el déficit económico y la desventaja en el mercado, consideró conquistar nuevos clientes dirigiendo su mirada hacia la clase social con menor capacidad adquisitiva, pero este segmento generó nuevos retos.

Todos estos retos, factores y el rol de la empresa frente a las demandas de la sociedad llevaron a William a cuestionarse sobre cómo establecer innovaciones que se ajusten a las necesidades del mercado, incrementen el flujo de trabajo, cumplan con las exigencias de la sociedad y generen rentabilidad para garantizar la permanencia del negocio a largo plazo.

LAS REDES Y ALIANZAS

En el 2018, William con la intención de desarrollar productos que abonen a su objetivo económico y social, se encontró con su amigo Felipe en la Plaza Madero,

65

compartiendo un café le manifestó sus preocupaciones. Su amigo lo invitó a vincularse a una red del sector de muebles y maderas, indicando que podría ser una oportunidad para conocer pares de otros países, quienes trabajan en soluciones a problemas similares del sector e intercambiar experiencias afines a su gestión empresarial (Azevedo *et al*, 2021).

Motivado y con interés de conocimiento decidió vincularse a la Red de Innovación y Transferencia Tecnológica en fabricantes de Muebles de Madera - RITMMA, donde participó en diferentes eventos e interactuó con investigadores y empresarios. Tuvo la oportunidad de realizar una visita técnica a Colombia y conocer la experiencia del modelo Clúster que allí desarrollan. Participó en el primer encuentro de investigadores de la Red en Argentina, en octubre de 2018, donde dio a conocer los trabajos de su empresa y reforzó su conocimiento sobre el proceso de diseño.

A finales de noviembre de 2018, en el marco de actividades de la red se generó la oportunidad de participar en el desarrollo de productos innovadores, rentables y amigables con el ambiente. William se

vinculó al proceso y estableció una alianza de colaboración con la Escuela de Diseño de la Universidad Don Bosco (UDB).

REQUISITOS PARA LA INNOVACIÓN

Cerrando febrero del 2019, se reúne en su empresa con el Director del Programa de Diseño de la UDB y la Coordinadora de RITMMA, donde se establecieron compromisos de trabajo para el año en curso. Posteriormente, William llevó a cabo varias interacciones con un grupo de investigadores de la universidad y la red que apoyaron la definición de requisitos preliminares para la innovación.

A mediados del 2019, se realizó en El Salvador un taller denominado: Innovación, prototipado y planificación de soluciones, donde William y el equipo de trabajo de la UDB tuvieron la oportunidad de compartir con empresarios e investigadores de Colombia, México, Argentina y Perú, también, ajustar los requisitos para el desarrollo de la innovación.

Se concretó que la innovación debía dirigirse a tres espacios: sala, comedor y dormitorio cumpliendo las siguientes características:

- » Los clientes debían ser familias con baja capacidad adquisitiva, que habitan viviendas pequeñas.
- » Producto amigable ambientalmente.
- » Enfoque minimalista.
- » Uso de materia prima local.
- » Reducción de accesorios metálicos.
- » Facilidad de armado.
- » Facilidad de embalaje en función de los contenedores de carga.
- » Reducción de desperdicios en el ciclo de vida del producto.

PASOS A SEGUIR

William estableció con la UDB una hoja de ruta que permitiera avanzar en estos retos de innovación, en consecuencia, se abrió una convocatoria para estudiantes de las carreras de diseño e ingeniería industrial.

Participaron 15 estudiantes, a quienes se les presentaron los retos de diseños y los resultados de un estudio de mercado realizado por la red, que reveló las condiciones habitacionales de la población de baja capacidad adquisitiva, su necesidad de mobiliario, las medidas de su espacio físico y sus preferencias de color, diseño y materiales.

En el marco de esta convocatoria, se realizó el 6 de marzo de 2020 una primera jornada de ideación y prototipado bajo la metodología *Design Sprint* que comprende las siguientes etapas, mapeo de necesidades, pensamiento visual, elección de soluciones a desarrollar, elaboración de prototipos y pruebas de diseño, que serían validadas por William.

Por grupos de trabajo se asignó un tipo de mueble, acorde a las áreas de sala, comedor y dormitorio, para evaluar sus características de diseño y cómo éstas se ajustaban a las necesidades del cliente a fin de elaborar diseños con sus respectivos prototipos, el cual se construyó con material reciclado y se modeló con herramientas digitales.

Con la llegada de la pandemia las actividades programadas se vieron afectadas. Por tal razón, se trasladó la dinámica a entornos virtuales a fin de adaptarse a la nueva situación mundial, esto obligó a todos los integrantes a darle seguimiento al proyecto desde casa.

En el transcurso del 2021, William, los investigadores y estudiantes continúan trabajando en revisiones y mejoras de las propuestas de forma semipresencial con



el objetivo de responder a las necesidades identificadas para la empresa y la sociedad en marco de los siguientes interrogantes: ¿Cómo generar una alternativa que cree valor económico y social? ¿Cómo elaborar productos económicamente accesibles para población de baja capacidad adquisitiva? ¿Qué características de diseño y de proceso debe cumplir la alternativa para ser amigable con el medio ambiente y rentable para la empresa? ¿Cómo reducir el material empleado en la fabricación y producción de muebles? ¿Cómo diseñar muebles con facilidad para transportar y armar?

REFERENCIAS

- Azevedo, N., Junckes, I., & Silva, E. (2021). Desenvolvimento e ciências ambientais: analisando as redes temáticas da agenda de pesquisa da área no Brasil. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, (56), pp. 158-182
- Dionisio, M., & Raupp, E (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29 (2), 101641.
- Wilkinson, S., Hojckova, K, Eon, C., Morrison, G. M., & Sandén, B. (2020). Is peer-to-peer electricity trading empowering users? Evidence on motivations and roles in a prosumer business model trial in Australia. *Energy Research & Social Science*, 66, 101500.
- Wittmayer, J. M., & Loorbach, D. (2016). Governing transitions in cities: fostering alternative ideas, practices, and social relations through transition management. In *Governance of urban sustainability transitions* (pp. 13-32). Springer, Tokyo.

INTEGRACIÓN VERTICAL DEL SISTEMA DE VALOR DEL MUEBLE: EL CASO DEL GRUPO PATRIA.

A R G E N T I N A

María Emilia Peña Pollastri ¹
Julio César Muñoz ²

INTRODUCCIÓN

Finalizaba el año 2016 en la provincia de Córdoba, República Argentina. Roberto Patria, fundador y gerente general del Grupo Patria Muebles Artesanales, analizaba una vez más el plan de crecimiento formulado en 2013, que contemplaba dos rumbos estratégicos para su empresa: la internacionalización a través de las exportaciones y la integración vertical del sistema de valor, sumando una unidad de negocio dedicada a la producción de colchones y *sommiers* bajo marca propia. Un terrible tornado

ocurrido a fines de 2013 había arrasado el 40 % de la planta industrial, poniendo en jaque tales proyectos. Luego de una difícil recuperación, 3 años después, retomaba la decisión sobre cómo crecer.

El proyecto actualizado de la unidad de colchones era prolijo, profesional y esclarecía favorablemente variados aspectos como estudio del mercado, factibilidad técnica, maquinaria a incorporar, plan de financiamiento con intervención de una SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) y viabilidad financiera de los flujos de fondos.

¹ Licenciada en Administración, doctoranda en Ciencias Económicas orientación Administración. Universidad Nacional de Chilecito (profesora investigadora), La Rioja, República Argentina Correo electrónico institucional: mpena@undec.edu.ar
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8877-8217>

² Licenciado en Administración, Doctor en Ciencias Económicas orientación Administración. Daleth Consultora de Empresas (titular) y APYME Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (dirigente), Córdoba, República Argentina Correo electrónico institucional: julio.cesar.munoz@unc.edu.ar

Contaba inclusive con un experto que podría dirigir las operaciones de producción.

Sin embargo, factores desalentadores hacían contrapeso en la balanza de la decisión. Partiendo de que un colchón no es un mueble, ¿era conveniente diversificar sus operaciones hacia un sector en el cual no tenían *expertise*, para empezar a competir con especialistas en colchonería? Mientras transcurría en Argentina el primer año de gobierno de un nuevo partido de coalición, que arrojaba contracción de la actividad económica, descenso del consumo e incremento de la inflación, entre otras preocupantes estadísticas económicas, ¿no sería más prudente enfocarse al proyecto de internacionalización mediante exportaciones?

ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Patria Muebles Artesanales fue fundada en 1983 en la ciudad de Villa del Rosario, provincia de Córdoba, República Argentina, sobre las bases sentadas por dos generaciones de artesanos muebleros. Se concibió como una unidad productiva destinada a la fabricación de muebles en forma artesanal.

Con el paso del tiempo fue incorporando tecnología avanzada a la fabricación, en procura de mejorar la productividad manteniendo la calidad artesanal que caracteriza a todos sus productos. La inversión fue permanente también en tecnologías blandas orientadas a la gestión y prestación de servicios. Creció integrándose hacia atrás, incorporando una unidad de negocio dedicada a la actividad maderera, como así también hacia adelante, mediante el desarrollo de una marca propia denominada Espacity, con la cual consolidó una red comercial cuyo concepto de negocio abarca los muebles y la decoración.

Entre los años 1998 y 2010 los indicadores internos demostraron el intenso crecimiento que tuvo la empresa. La plantilla de personal se incrementó en más de un 100 %. La capacidad instalada de su planta industrial se acrecentó en un 80 %.

Se realizó una trascendente reconversión productiva, al sustituir la materia prima de maderas nativas por el pino Clear, lo cual estableció un necesario cambio de paradigma para el comerciante de muebles. Se formalizaron los procesos industriales implementando un sistema de gestión de la calidad basado en la mejora continua.

El sistema de información gerencial se configuró con un mapa estratégico e indicadores integrados siguiendo el modelo del *Balanced Scorecard*.

El mercado de muebles como productos de consumo durable había crecido considerablemente en la última década. Paulatinamente, el Grupo Patria se fue transformando en un referente distinguido entre las empresas productoras de mobiliario más importantes de la región.

Fue así que la Cámara de la Madera de la Provincia de Córdoba otorgó a Roberto Patria, su fundador, el premio al mérito empresario en el año 1998. En el año 2000 la empresa obtuvo un reconocimiento por la calidad de productos y procesos. En 2007 recibió el Premio “Gobernador Zanichelli” como industria destacada del año. En agosto de 2012 Roberto Patria fue orador de TEDex, invitado como exponente de la vocación social de la empresa. En 2013 recibió el premio Brigadier General San Martín del Polo de Referentes Industriales de Hispanoamérica, por sus méritos empresariales y su responsabilidad social.

Ya ubicados en el año 2016, la empresa ha definido que su misión es integrar negocios

complementarios, que generen sinergia para satisfacer las necesidades del hogar. Su visión es desafiante pues se propone liderar el mercado nacional argentino de muebles y decoración mediante el modelo de franquicias, sostenido en una consolidada integración vertical, como así también expandirse a mercados internacionales empezando por los países limítrofes.

¿CÓMO HA LOGRADO LLEGAR HASTA AQUÍ?

Las bases de su crecimiento se han sustentado en los pilares que se detallan a continuación.

Cartera de Productos

La amplia cartera de productos ha sido una de sus características intrínsecas a través de los años. Se fabricaban todas las líneas en muebles del hogar, incluyendo juegos de dormitorio, de comedor y de *living*, placares, *racks* multifunción, diván-camas, modulares, cuchetas y mobiliario infantil. En 2012 se incorporó la fabricación de sillones de *living* y tapicería. El catálogo de 60 productos se ofrecía en cinco lustres diferentes, donde las sillas y los placares aportaban la mayor participación en la producción total. Tal variedad exigía una gestión profesionalizada de la producción,



para lograr calidad en los productos y productividad en el proceso.

Logística y Distribución

Los muebles se comercializaban desarrollados, con todas sus partes e insumos embalados en una caja de cartón, adjuntando un manual con sencillas instrucciones para que cualquier persona arme el mueble en pocos minutos sin necesidad de herramientas ni conocimientos técnicos. Este sistema de embalaje permitía mayor aprovechamiento de los depósitos, importantísima reducción de costos de manipuleo y transporte y amplia protección de la integridad del mueble hasta su lugar de destino.

Las entregas se realizaban con una flota de camiones propios, especialmente diseñados para el transporte de esta mercadería. Se contaba con atención personalizada de reclamos y el seguimiento de los pedidos, procurando la satisfacción del cliente final.

Grupo Patria ha sido pionero desarrollando el formato comercial denominado “Espacity Muebles y Decoración”, un paseo de compras especializado en amoblamiento, decoración del hogar, pequeños electrodomésticos y accesorios, desde

una perspectiva integradora de variedad y estilo. Dirigido a clientes que además de los productos buscaban una experiencia de compra superior, con el respaldo de un sistema de valor integrado en la oferta.

Posicionamiento comercial

Patria Muebles ha logrado una posición de privilegio en el mercado nacional de los muebles de madera maciza, estando presente en numerosos comercios, ubicados particularmente en las zonas de la pampa húmeda y del noroeste argentino con foco en la provincia de Tucumán, así como la región sur tanto de la costa como del valle.

En el año 2009 se inauguró el salón comercial de Patria Maderas, para desarrollar el mercado del usuario final de insumos de carpintería. La red comercial “Espacity Muebles y Decoración” se posicionó en el mercado de muebles y decoración, expandiéndose con la apertura de franquicias e incrementando el valor del modelo de negocio. Aportó presencia de marca en las ciudades cordobesas de Capital, Arroyito, Villa de Totoral, Las Varillas, Carlos Paz y Cruz del Eje. Se sumaron ciudades de otras provincias, como Chamental (en La Rioja) y Ushuaia (en Tierra del Fuego).

Dirección, Estructura y Recursos Humanos

La empresa era conducida por su fundador Roberto Patria junto a su hermano y socio, Marcelo Patria. Posteriormente se incorporaron sus hijos: Javier en el área de comercialización y Jorge en el área de logística, configurando la conducción típica de una Pyme familiar.

La estructura divisional se complementaba con una parte corporativa, que abarcaba los departamentos de RRHH, Tesorería y Contabilidad. La Gerencia General estaba acompañada por un *staff* de profesionales especializados y un Asesor General. La unidad productiva reunía un plantel de 15 personas conducidas por un Coordinador.

El desarrollo del capital humano es el pilar esencial de la empresa. En virtud de ello el programa de capacitaciones era vasto y continuo, abarcando temáticas como el sistema Lean de producción, la filosofía Kaizen, habilidades directivas, técnicas de venta y *marketing* relacional, entre otras.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El Grupo Patria abrazaba el paradigma de la acción colectiva para el desarrollo de los

negocios, vinculando los valores económicos a las prioridades sociales y asumiendo responsabilidades como agente de cambio de la sociedad. Es así que en el año 2011 se implementó el Proyecto Solidario de Viviendas con la ayuda del Municipio de Villa del Rosario, el cual brindaba facilidades técnicas, económicas y financieras para que los empleados pudieran acceder a una vivienda familiar propia, que resultó con el paso de los años en 12 viviendas completadas. Otro proyecto social exitoso fue “Ahorro Solidario para crecer”, que la empresa lleva adelante desde 2012, dirigido también a sus empleados.

UN NUEVO DESAFÍO: CÓMO SEGUIR CRECIENDO

Fue así que Roberto Patria llegó en 2016 a la instancia de definir cuál sería el próximo paso para el crecimiento de su empresa. Acompañado por Marcelo y Javier, siguieron un proceso racional y ordenado para la toma de decisión, guiados por Julio, su asesor profesional en estrategia empresarial.

El proyecto bajo análisis consistía en una estrategia de diversificación relacionada, desarrollando la unidad de producción de colchones y *sommiers* bajo marca propia, tanto de espuma como de resorte, para



abastecer a la red comercial *Espacity* aprovechando su sólido posicionamiento. ¿La alternativa? Una estrategia de crecimiento en nuevos mercados, implementando un proyecto de internacionalización mediante exportaciones a países limítrofes.

En la introducción se anticipó que las perspectivas financieras y técnicas del proyecto eran favorables. Sin embargo, los empresarios necesitaban sopesar también sus ventajas y desventajas estratégicas.

A favor de la idea, computaban la posibilidad de reducir costos y rupturas de stock al fabricar en vez de comprar, levantar barreras de ingreso para desalentar a potenciales competidores y fundamentalmente el adicionar valor capital de marca a *Espacity*, fortaleciendo el posicionamiento favorable que había construido hasta entonces.

En contra de la idea y sumado a las amenazas del macro y microentorno anticipadas en la introducción, destacaban los riesgos propios de diversificar un modelo de negocio que había resultado exitoso, competir con especialistas beneficiados por los efectos de escala y de experiencia, incorporar nuevos proveedores de materias primas desconocidas para ellos, afrontar

la inversión en maquinaria, desarrollo de mano de obra y costos burocráticos sindicales, crear un nuevo y eficiente sistema de producción... ¿Habrían omitido algún aspecto sustancial en su análisis? ¿Cuál sería la mejor decisión?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2016). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2016 - Anexo Argentina*. (LC/G.2698-P), Santiago. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/1601260BP_Argentina_es.pdf?sequence=56&isAllowed=y
- Entrevistas y testimonios ofrecidos por la unidad de *staff* en asesoramiento estratégico empresarial.
- Federación Gremial del Comercio e Industria de Rosario. (2017). *Análisis del panorama económico que dejó el 2016*. Disponible en <https://fecoi.org.ar/analisis-del-panorama-economico-que-dejo-el-2016/>
- Grupo Patria (s.f). *Carpeta Corporativa*.



C A S O 1 0

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EMPRESA MADERAS DEL CARIBE S.A.S: CASO DE ENSEÑANZA

C O L O M B I A

Vilma Vargas González¹
Andrés Villanueva Imitola²

El administrador de la empresa Maderas del Caribe S.A.S. Sr. Feliz Valderrama García, quien además realiza actividades relacionadas con el manejo financiero de la empresa, a partir del cierre de los negocios generado por la pandemia Covid-19, se enfrentó a la búsqueda de estrategias a fin de que la empresa permaneciera en el mercado a pesar del cierre decretado por el gobierno el 25 de marzo de 2020, dada la situación de pandemia. La empresa Maderas del Caribe S.A.S, comenzó su actividad en el año 2013 fabricando y comercializando muebles empotrados para cocinas dirigidos a conjuntos residenciales en la ciudad de Santa Marta.

El gobierno nacional expidió el Decreto 476 del 25 de marzo de 2020. Por el cual se dictan medidas tendientes a garantizar la prevención, diagnóstico y tratamiento del Covid-19 y se dictan otras disposiciones, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica. La empresa Maderas del Caribe S.A.S, acogiéndose a la normativa del ejecutivo nacional ve comprometida la estabilidad económica de su negocio dado que no puede seguir comercializando su producto.

El administrador logra cumplir con la entrega de algunos pedidos, pero mantiene un stock de inventario de materiales directos e indirectos e insumos para el desarrollo

¹ Dra. en Ciencias Sociales- Mención Gerencia. Docente Universidad del Atlántico. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-7796-0099>

² Dr. En Ciencias Sociales- Mención Gerencia. Docente Universidad del Atlántico. **Orcid:** [Orcid.org/0000-0002-2226-8345](https://orcid.org/0000-0002-2226-8345).

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

de su actividad productiva, además de los costos generados por el pago de la nómina del personal administrativo y operativo, situación que pondría en riesgo la estabilidad laboral de su personal a cargo.

Desde el punto de vista de la competitividad se cuenta, además, con las cinco fuerzas de Porter (2002), que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. A continuación, se esbozan las cinco fuerzas:


- » Rivalidad entre competidores: ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores que participan actualmente en la industria?
- » Amenaza de entrada de nuevos competidores: ¿Cuán probable es que entren nuevos compradores a la industria?

- » Amenaza de ingreso de productos sustitutos: ¿Qué tan probable es que los productos de otras industrias puedan sustituir los productos de la nuestra?
- » Poder de negociación de los proveedores. ¿Qué tanto poder de negociación tienen los proveedores?
- » Poder de negociación de los compradores. ¿Qué tanto poder de negociación tienen los compradores?

Dada la situación planteada, se inició dentro de la empresa un proceso de innovación de desarrollo de productos que se ajustaron a las características planteadas por el nuevo escenario; Además, la empresa de acuerdo con la entrevista realizada al administrador Sr. Feliz Valderrama García, y considerando las cinco fuerzas establecidas por Porter, se encontraba en la siguiente situación:

1. Poder de negociación de los compradores..... ALTA
2. Poder de negociación de los proveedores..... BAJA
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores..... ALTA
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos..... ALTA
5. Rivalidad entre competidores..... ALTA

En tal sentido, de acuerdo con (Charan y Lafley, 2009), cuando una compañía se vuelca hacia la innovación tiene que hacer dos cosas esenciales. Primero, debe



redefinir todas sus estrategias en función del consumidor. Segundo, las empresas deben entender que toda organización es un sistema social que tiene su centro en una manera de pensar y hacer, la cual determina las decisiones y las agendas. Cuando el crecimiento y la innovación se toman en el centro de la agenda, este se vuelve el foco de todas las discusiones y todas las reuniones, formales e informales. La gente comienza a ver la innovación y el crecimiento en el nivel en que cada uno se encuentra en la organización. Cualquier compañía que quiera avanzar en los negocios debe implementar un sistema social hacia la innovación.

En el proceso de innovación para el desarrollo de nuevos productos la empresa se dedicó a la fabricación de muebles tipo escritorio que se adaptasen a los espacios reducidos en las habitaciones de los hogares, tanto para estudiantes como para los profesionales de tal manera que pudiesen desarrollar el trabajo en casa.

Teniendo en cuenta el caso de estudio, se hace necesario referenciar algunos conceptos sobre estrategias competitivas, especialmente los manejados por Porter

(1990), en su extenso repertorio, en las diferentes ediciones sobre la temática.

La estrategia competitiva, es aquella que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio(s).

En el caso de aquellas empresas que operan únicamente una línea de negocio o que no se han diversificado hacia diferentes productos o mercados, la estrategia competitiva describirá cómo competirán en su mercado principal.

Cuando se trata de organizaciones que participan en múltiples negocios cada uno de ellos tendrá su propia estrategia competitiva y esta definirá su ventaja competitiva (Robbins y Coulter, 2014).

Para desarrollar una estrategia competitiva eficaz, es preciso comprender qué es la ventaja competitiva, es decir, aquello que distingue a una organización respecto de las demás. Por ejemplo, la empresa X, tiene una ventaja competitiva gracias a su capacidad para dar a sus clientes aquello que desean obtener, un producto X de buena calidad y económico.

La ventaja competitiva también puede ser consecuencia de los recursos de la



empresa ya que esta cuenta con algo de lo que carecen sus competidores por ejemplo gracias a su sistema de información de vanguardia la empresa X es capaz de supervisar y controlar sus inventarios y sus relaciones con proveedores con mayor eficiencia de lo que pueden hacerlo sus competidores y la empresa ha convertido este factor en una ventaja de costos.

Según lo descrito por Porter citado por Robbins y Coulter (2014), la elección de una estrategia competitiva está dada por:

- » Liderazgo en costos
- » Diferenciación
- » De enfoque

Una vez que los gerentes hayan evaluado las cinco fuerzas de Porter y efectuado un análisis las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estarán listos para seleccionar una estrategia competitiva apropiada, es decir aquella que se ajuste a la fortaleza competitiva (recursos y capacidades) de la organización y de la industria en la que ésta opera. De acuerdo con Porter, ninguna empresa puede alcanzar el éxito si trata de satisfacer las expectativas de toda la gente por ello propuso que los gerentes deben seleccionar una estrategia que dé a su organización una ventaja competitiva,

ya sea logrando los costos más bajos en la industria o diferenciándose significativamente de sus competidores.

Cuando la ventaja competitiva de localización se basa en tener los costos más bajos en su industria está siguiendo una estrategia de liderazgo en costos.

Si la empresa compete ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes está utilizando una estrategia de diferenciación. Las características distintivas de los productos pueden ser resultados de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca. Casi todos los productos o servicios de consumos que han tenido éxito pueden darnos un buen ejemplo de estrategia de diferenciación por citar algunos: la empresa X (servicio al cliente) empresa Y (calidad y diseño innovador de producto) empresa Z (diseño e imagen de marca) empresa B (diseño de producto).

Por último, tenemos la estrategia de enfoque, dirigida a un segmento o nicho de mercado (variedad del producto, en el tipo de clientes, en el canal de distribución

o en la ubicación geográfica. La factibilidad de la estrategia de enfoque depende del tamaño del segmento y de si la organización puede generar ganancias atendiendo dicho segmento.

Como consideración final, es de análisis la urgencia manifiesta que se le presentó a la empresa en el aspecto económico y social, dada la emergencia sanitaria. En tal sentido, el administrador recurrió a estrategias que involucraron el uso eficiente de los recursos que mantenía en inventarios de materiales directos e indirectos.

Usted como estudiante: ¿Cuáles estrategias competitivas habría implementado para darle solución a la problemática planteada?; ¿Qué ventajas competitivas cree usted que utilizó el administrador de la empresa Maderas del Caribe S.A.S? ¿Cómo utilizaría usted el modelo de las cinco fuerzas de Porter para describir la estrategia competitiva utilizada por la empresa?

REFERENCIAS

- Charan, R., y Lafley A.G. (2009). *Cambio de Juego. Colombia*. Ed. Buena semilla.
- Porter Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Editorial: Macmillan, London.
- Porter, M. (2002). *La ventaja competitiva*. México: Continental.

- Presidencia de la República de Colombia (2020). Por el cual se dictan medidas tendientes a garantizar la prevención, diagnóstico y tratamiento del Covid-19 y se dictan otras disposiciones
- Robbins S., y Coulter M. (2014). *Administración. Ciudad de México*. Editorial Pearson.

79

81

Notas de Enseñanza

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.



NOTA DE ENSEÑANZA - CASO 1

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES PARA EL HOGAR FRENTE AL COVID-19: CASO MUEBLERÍA VILLANUEVA LTDA.

SÍNTESIS

Mueblería Villanueva Ltda. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y oficina, ubicada en la ciudad de Barranquilla en el barrio Las Moras. La empresa fue formalmente constituida en el año 2006, cuando Luis Villanueva decide separarse del negocio familiar y emprender una nueva empresa.

Con el paso de los años, Mueblería Villanueva fue posicionándose en el mercado por la calidad de sus productos y precios asequibles al consumidor. Lo anterior, le permitió establecerse como proveedor de una de las grandes empresas de la ciudad dedicada a la comercialización de muebles, lo cual a su vez representó grandes retos en la producción de la mueblería, ya que la capacidad de producción estaba limitada por su estructura y maquinarias, a tal punto que, en algunos casos, la producción tardaba más de lo esperado, sumando a ello retrasos en la producción de otros clientes y entrega oportuna de los productos.

Para el año 2020, con la llegada del Covid-19 al país, el gobierno nacional dictó una serie de medidas que buscaban mitigar el contagio. Dentro de las medidas establecidas por el gobierno, se encontraba la suspensión de actividades en el sector industrial, especialmente en el subsector de la producción de muebles, en el que el riesgo a contagio era de niveles elevados al estar en contacto con polvillo, piezas y aerosoles.

Frente a las medidas del gobierno nacional, Luis Villanueva tuvo que cerrar la empresa en pro del cumplimiento de las leyes y por salud de sus colaboradores; sin embargo, el cierre indefinido de la empresa representó un incremento en las falencias que la mueblería ya poseía, de tal forma que el propietario no hacía más que cuestionarse sobre la capacidad de producción de la empresa.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

TEMAS

Temas	Cursos
Éxito empresarial	Fundamentos en Administración y Gerencia (1er semestre) Procesos Administrativos (3er semestre) Creación de Empresas (6to semestre)
Gestión comercial	Marketing (4to semestre) E-Business (5to semestre) Gerencia Estratégica de Mercadeo (8vo semestre) Comercio Internacional (8vo semestre)
Plan estratégico	Desarrollo y Comportamiento organizacional (4to semestre) Gerencia Estratégica (9no semestre) Gestión de pymes (9no semestre)
Producción	Métodos Cuantitativos de Operaciones (6to semestre) Administración de Operaciones (7mo semestre)
Logística	Logística Integral (9no semestre)
Calidad	Control de Gestión (8vo semestre) Gerencia de la Calidad (8vo semestre)

APRENDIZAJES ESPERADOS

Se espera que el estudiante sea capaz de:

1. Plantear ideas claras sobre producción y posicionamiento en el mercado.
2. Identificar cuellos de botella en procesos de producción.
3. Proponer estrategias de posicionamiento
4. Reconocer las características, habilidades y visión del emprendedor

ACTIVIDADES

Se recomienda reunir a los estudiantes en pequeños grupos. Cada grupo deberá

realizar un relato del caso y documentarse sobre los temas allí planteados, de tal forma que puedan proponer soluciones y/o estrategias que permitan dar solución al caso.

Se sugiere realizar una mesa redonda o debate para conocer las posturas de los diversos grupos, así como la entrega por parte de los estudiantes de un trabajo escrito que explique a detalle las propuestas y/o posturas debatidas.

PREGUNTAS DETONANTES

- » ¿Considera usted que la capacidad de producción de una empresa determina su posición en el mercado? Justifique su respuesta.

- » ¿Qué estrategias diseñaría usted para mejorar la capacidad de producción de la empresa?
- » ¿Considera necesario que toda persona que emprende debe poseer conocimientos administrativos y contables? Justifique su respuesta.
- » ¿Por qué es importante conocer la capacidad de producción?
- » ¿La maquinaria juega un papel importante en la producción de nuevos productos? ¿Por qué?

PLAN DE PIZARRA

Temas a desarrollar:

- » Éxito empresarial
- » Gestión comercial
- » Plan estratégico
- » Producción
- » Logística
- » Calidad

EVALUACIÓN O RÚBRICA

Puntos a evaluar	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
¿Considera usted que la capacidad de producción de una empresa determina su posición en el mercado? Justifique su respuesta.	Plantea ideas claras, ordenadas y relaciona las variables de producción y posicionamiento en el mercado.	Plantea ideas poco claras y relaciona las variables de producción y posicionamiento en el mercado.	Plantea ideas de forma desorganizada, sin embargo, relaciona las variables de producción y posicionamiento en el mercado.	Plantea ideas de forma desorganizada, y no relaciona las variables de producción y posicionamiento en el mercado.	No hay evidencias de lo solicitado.
¿Qué estrategias diseñaría usted para mejorar la capacidad de producción de la empresa?	Propone estrategias coherentes al caso de enseñanza y las explica de manera detallada.	Propone estrategias coherentes al caso de enseñanza, sin embargo, la explicación de cada una es muy básica.	Propone estrategias acordes al caso de manera desorganizada y las explica de manera muy general.	Propone estrategias que no son coherentes ni acordes al caso, no realiza una explicación de las mismas.	No hay evidencias de lo solicitado.
¿Considera necesario que toda persona que emprende debe poseer conocimientos administrativos y contables? Justifique su respuesta.	Plantea de manera detallada y lógica su postura y la importancia de poseer ciertas habilidades técnicas para emprender.	Plantea de manera lógica su postura y ejemplifica la situación. Las ideas no son tan claras.	Plantea coherentemente su postura, sin embargo, se queda corto en la respuesta.	No hay una respuesta detallada a lo solicitado.	No hay evidencias de lo solicitado.
¿Por qué es importante conocer la capacidad de producción?	Detalla la importancia y beneficios del conocimiento de la capacidad de producción en las empresas.	Detalla la importancia de la capacidad de producción en las empresas.	Presenta de manera desorganizada las ideas sobre la importancia del conocimiento de la capacidad de producción en las empresas.	No justifica su postura respecto a la importancia del conocimiento de la capacidad de producción en las empresas.	No hay evidencias de lo solicitado.
¿La maquinaria juega un papel importante en la producción de nuevos productos? ¿Por qué?	Explica de manera detallada la importancia de la maquinaria en la producción de nuevos productos, así como los beneficios de poseer una maquinaria acorde a las necesidades de la empresa.	Explica la importancia de la maquinaria en la producción de nuevos productos.	Explica la importancia de la maquinaria en la producción de nuevos productos, sin embargo, las ideas, se presentan en desorden.	No explica el papel de la maquinaria en la producción de nuevos productos.	No hay evidencias de lo solicitado.

ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

El caso permite tanto a los profesores como estudiantes analizar a profundidad la situación presentada; permite que ambas partes se documenten y puedan debatir las diversas apreciaciones y/o ideas, dudas e inquietudes sobre el tema en específico del caso, es decir, la producción y descontrol en el proceso.

EPÍLOGO

Frente a la necesidad de mejorar la capacidad de producción de Mueblería Villanueva Ltda. y la aparición de la pandemia Covid-19, su propietario Luis Villanueva tuvo que tomar medidas que

le permitieran cumplir con los compromisos adquiridos y respetar las medidas impuestas por el gobierno nacional a fin de mitigar el contagio de Covid-19 entre sus colaboradores.

Luis Villanueva inicialmente cumplió con las medidas establecidas de tal forma que tuvo que parar la producción de nuevos productos y solicitar vía telefónica, vídeo llamadas y otros medios, prórrogas a las empresas a las cuales servía de proveedor a fin de cumplir con la entrega de productos terminados en un plazo ampliado y que fue consensuado con los directivos de las diversas organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEPAL. (2020). *Informe especial Covid-19. Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Estrada, H., Barrios, D., Medina, K., & Cáceres, A. (2020). *Informe Técnico Final. Implementación y Validación de Ruta de Mejoramiento del Componente Procesos Productivos a la Empresa L.E.R DESING LTDA, bajo el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO*.
- Gil, E. (2011). Análisis del sector del mueble en la comunidad valenciana. *Trabajo de grado*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14596/Trabajo%20Final%20de%20Carrera%2c%20Estefan%3%ada%20Gil%20Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley 590 de 2000. Clasificación de las empresas en Colombia.
- Procolombia. (s.f). *Estados Unidos – Muebles de hogar*. <https://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio/estados-unidos-muebles-de-hogar>
- Salas, K & Cortabarría, L. (2014). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. *Prospect*, 12(1), 79-89. <http://www.scielo.org.co/pdf/prosp/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Segura, F. (2020). *El sector de la Carpintería y Mueble reducirá su facturación en Euskadi un 11,5 % este año*. <https://www.diariovasco.com/economia/sector-carpinteria-mueble-20200626120942-nt.html>
- Warsaw. (2020). *A pesar de la pandemia, el sector del mueble produce en niveles cercanos a su capacidad de máxima*. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2020/10/a-pesar-de-la-pandemia-el-sector-del-mueble-produce-en-niveles-cercanos-a-su-capacidad-de-maxima>

LA INDUSTRIA DEL MUEBLE PARA SALONES DE BELLEZA FRENTE A LA CRISIS DEL COVID-19: CASO N2SALON

SÍNTESIS

N2Salon fabrica muebles para salones de belleza y salud que ofrecen terapias y tratamientos con el uso de agua, conocidos como Spa. A inicios del año 2012, Rafael Sandoval incursiona en el estilismo; sin embargo, decidió alejarse poco a poco de esa profesión, para convertirse en mueblero especializado. Su inquietud nace al observar que el mobiliario de los salones de belleza —sillones o mesas— en cuanto a colores y formas, eran muy estandarizados por lo que decide fabricar muebles para su propia estética y fue ahí cuando identificó un nicho de mercado en crecimiento. Su principal inspiración emana de escuchar los reclamos de sus compañeros del gremio, quienes no encontraban variedad en la oferta para amueblar sus propios negocios. Su capacidad de socialización le permitió acercarse a dialogar con conocidos, dueños de estéticas y nota que todos ellos adquirirían mobiliario de China, por lo que no era posible decidir en los colores o diseños de los muebles, sin embargo, lo que deseaban era verse reflejados en sus propias necesidades y gustos de sus clientes.

Ante este escenario, el señor Sandoval, meses después, se aventura a fabricar pensando en ellos una línea de muebles para salones de belleza, con el deseo de cumplir por completo las expectativas de aquellos que manifestaron su descontento con los muebles chinos. Para lograrlo, se asoció con un amigo, buscaron expertos en el manejo de la madera, tapicería, costura. Más tarde encuentran a un plastoquímico para que se encargue de los materiales compuestos de plástico reforzado. Sus primeros productos fueron vendidos entre conocidos, posteriormente buscó promover sus diseños en exposiciones y eventos especializados, con lo cual se incrementó la demanda. Su cartera de clientes se amplió y logró alcanzar a negocios de ingreso económico medio alto.

PROBLEMAS Y LECCIONES DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

La crisis sanitaria provocada por el Covid-19 afectó a una gran cantidad de negocios que suspendieron sus actividades temporalmente, se mudaron o definitivamente cerraron. El sector de muebles, como muchos otros, ha mostrado también impactos negativos asociados a la caída de las ventas. Sin embargo, se considera que algunas categorías como los muebles para acondicionar oficina en casa se incrementaron, esta oportunidad no se generalizó. El cierre de los negocios y los espacios de exhibición en Expos afectó de manera importante al sector. Para don Rafael esta situación lo colocó en una encrucijada financiera. Aun así, garantizó la nómina de sus colaboradores con el 50 % del salario. Ante una apertura económica parcial, en 2021 varios de sus trabajadores de edad avanzada presentaron la renuncia voluntaria, de modo que a la fecha solo opera con seis trabajadores.

TEMAS

En el caso “La Industria del Mueble para Salones de Belleza frente a la Crisis del Covid-19: Caso N2SALON” es posible identificar los siguientes temas:

- » Evolución del proceso de trabajo y su impacto en la gestión de una pequeña empresa.

- » Métodos, Procedimientos y técnicas de recopilación de información en las organizaciones
- » Innovación en las empresas fabricantes de muebles
- » Comportamiento Organizacional
- » Características del emprendedor y su importancia en la industria nacional

APRENDIZAJES ESPERADOS

Con este caso el alumno y la alumna serán capaces de identificar:

- » Las características, habilidades y visión del emprendedor
- » La importancia de la estructura organizacional en el desempeño
- » La importancia de la descentralización de tareas en las organizaciones
- » Vínculo entre costos y formalización de procesos
- » El proceso de innovación en pequeñas empresas.
- » La innovación como un detonante de crecimiento en las organizaciones.

ACTIVIDADES

Con el fin de generar una discusión entre los alumnos, el docente asignará a los asistentes en grupos pequeños. Se recomienda que previamente investiguen la situación del sector de la belleza a nivel mundial. Existe distinto tipo de información al respecto. Sobre esta base, se tendrán elementos para comprender el alcance del caso estudiado. Al iniciar la sesión, se

sugiere que cada equipo elabore un “relato colectivo” sobre los hechos narrados en el caso y la información del contexto investigada. Con este ejercicio se podrá involucrar a la mayor cantidad de estudiantes posibles en la discusión. Asignar a un asistente como el coordinador de este relato, otro participante para la elaboración y lectura del texto. El objetivo es iniciar una discusión que permita tomar posiciones en relación a las decisiones de los protagonistas del caso, don Rafael y Erika.

Herramientas para desarrollar la actividad

Dispositivo con acceso a internet de los participantes

PREGUNTAS DETONANTES

- » ¿Qué impulsó a don Rafael a dejar el estilismo por la actividad empresarial?
- » ¿Qué factores han generado el crecimiento de *N2Salon*?
- » ¿Cuáles son las cualidades de don Rafael que lo han llevado a tener una empresa sólida? ¿Qué opinión tiene del desempeño de Erika Hernández en el crecimiento de la empresa?
- » ¿Cuáles son las limitantes que enfrenta *N2Salon* en el corto y largo plazo con la pandemia *Covid-19*?
- » ¿Cómo benefició la incorporación de la Administradora en *N2Salon*?
- » ¿Qué papel juega la innovación en *N2Salon*?

PLAN DE PIZARRA

Aspecto a considerar	Decisión	Estrategia
Habilidades y visión del emprendedor		
Estructura organizacional		
Asignación de tareas		
Proceso de innovación		
Costos		

EVALUACIÓN O RÚBRICA

Libre a discreción de cada profesor, el ajuste dependerá del curso donde se proponga este caso. Se recomienda incluir en los criterios de evaluación, la resolución de casos, asignando un porcentaje proporcional de la nota final del curso.



ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

Las posibles respuestas a las preguntas a discutir se pueden orientar alrededor de un tema central. Por ejemplo, las bases de la planeación, el sentido de la estrategia de las pequeñas empresas. La solución al caso se apoya sobre la base de la gestión de crisis y la estrategia empresarial en pequeñas empresas vinculadas en el sector de la belleza.

EPÍLOGO

A mitad de año *N2Salon* ha concretado solo dos proyectos importantes. Después de casi dos años, lograron asistir a una Expo en la Ciudad de México. Al igual que otros dueños y gerentes, don Rafael y Erika Hernández aprendieron a tomar decisiones

importantes, la primera de ellas organizar el trabajo con apenas un tercio del personal con el que venían trabajando. Asimismo, se están implementado estrategias para incrementar las ventas y la captación de ingresos como:

- » Promociones, paquetes y descuentos difundidos en sus redes sociales.
- » Seguimiento de cartera de clientes para mantenimiento de mobiliario.
- » Retapiz de sillones con préstamo de muebles mientras se realiza el trabajo.
- » Arrendamiento muebles. Si un cliente no cuenta con el capital para invertir en el mobiliario de un salón de

belleza, N2Salon renta los muebles en plazos. Al final del período el cliente se compromete a la compra con un precio más bajo por el tiempo de arrendamiento.

El escenario sigue siendo de gran incertidumbre, aun cuando las autoridades de la Ciudad de México están tratando de establecer condiciones para la recuperación económica y la apertura de los negocios. Con nuevas variantes del virus y olas de contagios, colocan a N2Salon en un constante estado de alerta. ¿Cómo continuar adaptándose e innovando permanentemente, en todos los ámbitos, para mantenerse dentro del mercado?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, L. (2011). El Proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-15.
- Barba, A. (2013). Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. *Tres campos de conocimiento, tres identidades. Gestión y Estrategia*, (44), 139-151.
- Brickley, J., Smith, Jr. & Zimmerman, J. (2005). *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*. 3a ed. McGraw-Hill.
- Cerutti, M., Hernández, M.C. & Marichal, C. (Coords.). (2010). *Grandes empresas y grupos empresariales en México del Siglo XX*. Plaza y Valdés y CIAD.
- Gámez, J. (2008). El emprendedor, hacia una nueva caracterización en Colombia. *Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*, XVII(29), 17-32.
- Kantis, H. & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Granica. Argentina.
- Murillo, G. et al. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el Management*. ECOE Ediciones y Universidad del Valle.

OPORTUNIDADES EN LA CADENA DE VALOR PARA EL CLIENTE DE LA MUEBLERÍA OFINEXT FRENTE AL COVID-19.

SÍNTESIS

Nadia Chahín es la propietaria y representante legal de Ofinext S.A.S. empresa que nace en 1998 ofreciendo como actividad principal el servicio técnico de fotocopiadoras. Para el período comprendido entre el 2008-2016, Ofinext amplió los productos ofrecidos en el mercado, dando mayor importancia a los muebles de oficina, incluyeron en su portafolio silletería, divisiones, escritorios y demás muebles relacionados con el amueblamiento de oficinas.

Para el 2017 Ofinext abrió un taller dedicado a la fabricación y comercialización de muebles de oficina, convirtiéndose en la principal actividad económica de la organización. En este sentido, Nadia y su equipo, conformado por diseñadores, arquitecto, carpinteros y fuerza de venta hacían lo mejor para mantener a la empresa en el mercado, reflejándose en un incremento de ventas en los muebles para oficina en este año.

Sin embargo, la competencia en el sector se incrementó con el ingreso de una empresa barranquillera líder del sector muebles en Colombia y de la tienda Home Center. De igual forma, con la inclusión de mobiliarios en las grandes cadenas que ofrecen línea de mueble para oficina a menor costo. Ante este panorama, los pedidos disminuyen, las ventas se ven afectadas y se incrementa el inventario de materia prima del proceso productivo de Ofinext. Nadia, para bajar el inventario de materia prima, realiza un acuerdo con un proveedor, el cual le ofrece un catálogo de productos y precios asequibles, por lo cual decide Nadia, en el 2018, cerrar las puertas de su taller de fabricación para dedicarse únicamente a la comercialización de muebles para oficina.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

La situación económica de Ofinext no era muy alentadora, y con la pandemia por la covid 19, los colaboradores de la parte administrativa tuvieron que trabajar desde sus casas de manera remota. Nadia manifiesta que fue un proceso tedioso puesto que la secretaria no contaba con las condiciones necesarias para realizar teletrabajo, de tal forma que ella a pesar de la pandemia debía trasladarse algunos días hasta el inmueble de Nadia y realizar sus funciones. De la misma forma, en un lapso de tiempo la secretaria renunció a su trabajo por condiciones de salud que le impedían además de la pandemia trasladarse hasta el lugar de trabajo, quedando de esta manera Nadia sin apoyo alguno y con el descenso de ventas cada día más notorio. Ante la realidad de la pandemia por la covid 19, las necesidades y el cambio de la modalidad a teletrabajo afianzó aún más el descenso en las ventas.

Por lo anterior, Nadia no hacía más que preguntarse ¿Cómo retengo a mis clientes? ¿Qué innovaciones se deben dar en Ofinext para tener un producto con valor agregado y funcional? ¿Qué puedo hacer para atraer nuevos clientes? ¿Qué estrategias debo utilizar para fidelizar a mis clientes? ¿Qué debo de hacer para enfocar mi empresa al mercado?

TEMAS

Objetivos de aprendizaje	Tema	Marketing y Negocios Internacionales Cursos en los cuales puede aplicarse (Semestre)
Fomentar el análisis de los negocios dentro de las organizaciones y Comprende el contexto reconociendo condiciones asociadas a los procesos de desarrollo empresarial.	Estrategia Gestión gerencial Análisis del entorno	Gerencia pymes (7) Globalización y Competitividad (1) Emprendimiento (6) Gerencia Comercial (7)
Identificar áreas de mejora a través de indicadores de gestión y establecer metodologías de seguimiento para aprovechar oportunidades de negocio en el contexto local y global.	Gestión comercial Estrategia de marketing	Comportamiento del Consumidor (3) Gerencia Comercial (7) Gerencia pymes (7) Direccionamiento Estratégico de Marketing (7)
Potencializar la comprensión y análisis de la información obtenida a través de la investigación cualitativa y cuantitativa del consumidor a nivel local y global	Estrategia de marketing Análisis del consumidor	Comportamiento del Consumidor (3) Neuromarketing (4) Análisis de Perfiles de Mercados (5) Direccionamiento Estratégico de Marketing (7) Formulación y Evaluación de Proyectos (9)
Potenciar la construcción de conocimientos frente a los cambios y tendencias del entorno desde una visión abierta e integradora	Entorno empresarial Gerencia pymes	Gerencia Comercial (7) Gerencia pymes (7) Direccionamiento Estratégico de Marketing (7) Emprendimiento (6)
Fomentar la práctica y comprensión y desarrollo de un Plan de medios	Plan de medios	Mezcla Promocional (6)
Promover la gestión y desarrollo de productos innovadores	Innovación Creatividad Valor agregado Oportunidad de negocio	Espíritu empresarial (3) (5) Creatividad e innovación (1) Formulación y Evaluación de Proyectos (9) Modelo de negocio (9)
Impulsar la innovación en aspectos asociados a un adecuado servicio al cliente	Servicio al cliente	Comportamiento del Consumidor (3) Análisis de Perfiles de Mercados (5) Transformación digital (7) (6)

APRENDIZAJES ESPERADOS

Con base en la población objetiva de estudiantes del programa de *Marketing* y negocios internacionales, administración

de empresas y afines, se postulan los siguientes aprendizajes esperados y competencias genéricas.

Aprendizajes esperados	Competencias genéricas* asociadas	Competencias según Ministerio de Educación Nacional
Comprensión de los procesos de la cadena de valor de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Empatiza con el entorno y sus diferentes actores. - Genera, selecciona y materializa iniciativas que contribuyan a su solución - Implementa alternativas solución mediante planes de acción, generando un impacto positivo en los actores involucrados. - Capacidad para identificar, planear y resolver problemas - Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente - Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica - Capacidad para tomar decisiones - Capacidad para organizar y planificar el tiempo - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias en organizaciones Competencias comunicativas Competencias ciudadanas
Identificación de oportunidades de mejora a través del diseño de indicadores de gestión como medio de seguimiento y mejora de las áreas estratégicas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Genera iniciativas creativas, las materializa, testea con el entorno y refina hasta culminar con un diseño o concepto que satisfice la necesidad /oportunidad identificada. 	Competencias comunicativas Competencias en organizaciones Competencias ciudadanas
Análisis, desarrollo y comprensión de la información del consumidor, competencia y entorno en el ámbito local y global	<ul style="list-style-type: none"> - Define e implementa planes de acción innovadores, para poner en práctica una solución que satisfice una necesidad específica, generando un impacto positivo en los actores involucrados. - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias en organizaciones Competencias comunicativas Competencias ciudadanas
Construcción de conocimientos frente a los cambios y tendencias del entorno desde una visión abierta e integradora	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente 	Competencias en organizaciones Competencias comunicativas Competencias ciudadanas Lectura crítica
Comprensión y desarrollo de un Plan de medios	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad para formular y gestionar proyectos. 	Competencias comunicativas Competencias ciudadanas
Promueve, gestiona y desarrollo de productos innovadores	<ul style="list-style-type: none"> - Genera iniciativas creativas, las materializa, testea con el entorno y refina hasta culminar con un diseño o concepto que satisfice la necesidad /oportunidad identificada - Habilidad en el uso de los medios digitales para establecer conexiones en diferentes contextos. - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias comunicativas Competencias ciudadanas Competencias científicas
Fomenta la innovación en aspectos asociados a un adecuado servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades interpersonales - Capacidad para actuar en nuevas situaciones 	Competencias comunicativas Competencias matemáticas Competencias ciudadanas

*Competencias genéricas tomadas del MEN (2008) citando a Tuning América Latina (2007).

ACTIVIDADES

Sesión previa (trabajo independiente):

Lecturas previas sobre los temas principales:

Estrategia, gestión gerencial, análisis del entorno, Gestión comercial, Estrategia de *marketing*, análisis del consumidor, entorno empresarial, innovación, creatividad, valor



agregado, oportunidad de negocio, Plan de medios y Servicio al cliente:

Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2021). Tecnología e innovación en la empresa. <https://www.mdx.cat/handle/2099.3/36718>

García-Contreras, Rigoberto, Valle-Cruz, David, & Canales-García, Rosa Azalea. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la Covid-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. Epub March 19, 2021. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>

Hurtado, S. R. F., Moreno, T. M., Montenegro, A. C. D., Martínez, L. Á. M., & Agudelo, E. A. B. EL IMPACTO DE LA ERA DIGITAL ANTE EL DESARROLLO ESTRATÉGICO APLICADO A PYMES COLOMBIANAS. *Empresarial*, 17.

Jabbaz Churba, M. I. (2021). Estrategias Empresariales en el Territorio: El Caso del Mueble Valenciano. *Ciencias administrativas*, (17), 57-63. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e075>

Ligia Heredia, N. & Fonseca, F. (2021). Customer experience, la nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes de actividad comercial en Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 123-133. Epub 10 de diciembre de 2021. Recuperado en 21 de febrero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600123&lng=es&tlng=es

López Herrera, C. C., & Ruiz Vergara, E. E. (2021). APLICACIÓN DEL MARKETING DIGITAL DURANTE LA PANDEMIA COVID19 EN COLOMBIA.

Montaño Forero, C. M. Una pandemia de habilidades... valor agregado. <http://hdl.handle.net/11634/43122>

Montenegro Cueva, E. G., & Chaluisa Chaluisa, S. F. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *I2D Revista Científica*, 1(2), 23-35. <https://doi.org/10.55204/i2drc.v1i2.3>

Sulla, A. E. G. Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. El nuevo camino del consumidor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 101-111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>

Villegas, R. M. (2021). Innovación, creatividad y desarrollo tecnológico en las PyMEs de Rio Gallegos-Santa Cruz. <http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/handle/123456789/5743>

Sesión de desarrollo del caso (Dos horas): Se presentarán los temas principales: Éxito empresarial y Gestión comercial por medio de un corto espacio de clase magistral acompañada de método socrático para posteriormente brindar el espacio de lectura y planteamiento de soluciones del caso de manera colaborativa.

Plenaria (Una hora): En una clase posterior, se realizará la plenaria del caso por parte de

los equipos conformados, quienes deberán plantear las posibles soluciones utilizando recursos digitales como videos, presentaciones dinámicas, entre otras.

PREGUNTAS DETONANTES

- » ¿Qué grandes pasos plantearía usted para mejorar la gestión comercial de Muebles Ofinext S.A.S.?
- » Describa de manera resumida la o las estrategias de *marketing* más apropiadas en este caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19.
- » ¿La crisis de Ofinext S.A.S. inició a causa de la pandemia? Justifique su respuesta.
- » ¿En qué enfocaría el *Benchmarking* a implementar para Ofinext S.A.S.?

- » ¿Por qué se hace necesario en este caso un plan de medios?
- » ¿Qué productos innovadores podrían proponerse para Ofinext S.A.S.?
- » En cuanto a servicio al cliente, ¿qué opciones de innovación se pueden generar teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19?

PLAN DE PIZARRA

Temas y subtemas

- » Éxito empresarial
- » Gestión comercial
- » Estrategia de *marketing*
- » *Benchmarking*
- » Plan de medios
- » Productos innovadores
- » Servicio al cliente

95

EVALUACIÓN O RÚBRICA

Puntos a evaluar	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
Proceso para mejorar la gestión comercial de la empresa Ofinext	Plantea el proceso de gestión comercial de manera estructurada por medio de pasos claros y viables	Plantea el proceso de gestión comercial de manera estructurada por medio de pasos, aunque estos no son totalmente viables y claros	Plantea el proceso de gestión comercial con una estructura tenue y pasos que no son totalmente viables y claros	Plantea acciones de gestión comercial, pero estas se encuentran desarticuladas y sin orden aparente	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
Resumen de estrategia/s de <i>marketing</i> más apropiadas en el caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Describe de manera resumida la o las estrategias de <i>marketing</i> más apropiadas para el caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Describe de manera resumida estrategia/s de <i>marketing</i> , pero no las aterriza al contexto pandemia por Covid-19	Menciona estrategia/s de <i>marketing</i> , pero no son las más apropiadas y no las aterriza al contexto pandemia por Covid-19	Menciona acciones desarticuladas relacionadas con <i>marketing</i> , pero no son apropiadas y no las aterriza al contexto pandemia por Covid-19	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
¿La crisis de empresa Ofinext empezó por la pandemia? Justifique su respuesta	Justifica su respuesta sustentando que la crisis económica se empezó a evidenciar cuando las ventas comenzaron a disminuir, convirtiéndose el rubro de las reparaciones en el ingreso principal del negocio, es decir, antes de la pandemia	Responde asertivamente afirmando que la crisis económica se empezó a evidenciar antes de la pandemia, pero no justifica adecuadamente su respuesta	Responde de manera equivocada afirmando que la crisis económica sí empezó con la pandemia, pero justifica su respuesta de una manera medianamente convincente	Responde de manera equivocada afirmando que la crisis económica sí empezó con la pandemia y, además, no justifica su respuesta	No hay evidencias de lo solicitado

¿En qué enfocaría el Benchmarking a implementar para la empresa Ofinext?	Contesta enfocándose en procesos digitales, justificando sus respuestas	Responde enfocándose en procesos diferentes a los digitales, pero los justifica adecuadamente	Contesta enfocándose en procesos digitales, pero sin mayor detalle	Responde enfocándose en procesos diferentes a procesos digitales y sin justificarlos	No hay evidencias de lo solicitado
¿Por qué se hace necesario en este caso un plan de medios?	Sustenta con argumentos claros y pertinentes las razones por las cuales se hace necesario un plan de medios	Sustenta las razones por las cuales se hace necesario un plan de medios	Responde que se hace necesario un plan de medios, pero sin justificarlo	Responde que no hay necesidad de un plan de medios y no justifica su respuesta	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
¿Qué productos innovadores podrían proponerse para la empresa Ofinext?	Menciona productos innovadores y viables que pueden proponerse	Menciona productos innovadores (aunque poco viables) que pueden proponerse	Menciona un producto poco innovador e inviable	Menciona productos ya existentes, sin innovación	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
En cuanto a servicio al cliente, ¿qué opciones de innovación se pueden generar teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19?	Menciona opciones innovadoras y viables en servicio al cliente teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Menciona una opción innovadora, pero sin tener en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Menciona algunas ideas de innovación en cuanto a servicio al cliente, pero no están bien sustentadas	Menciona algunas ideas ya existentes, sin innovación	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes

ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

¿Qué grandes pasos plantearía usted para mejorar la gestión comercial de la empresa Ofinext?

Un proceso de gestión comercial es útil para cualquier organización a la hora de mejorar los resultados comerciales, eso lo convierte en un aspecto importante del sistema de dirección en las organizaciones (Clarke-Bloomfield, Cisneros-Arias, & Paneca-González, 2018; Kluwer, s.f).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea un proceso con pasos o aspectos necesarios a realizar de acuerdo con Kluwer: Investigación y búsqueda de información: El primer paso para llevar a cabo un plan de acción que permita mejorar la gestión comercial, es conocer y reconocer bien el mercado del producto y servicios de la organización. Aunque Ofinext S.A.S. es una empresa propia, de la cual aparentemente se tiene toda la información, es importante realizar este

diagnóstico situacional que permitirá reconocer aspectos que a lo mejor han sido invisibles precisamente por manejar el producto y servicios tan de cerca, además, permitirá reconocer el estado de la organización con respecto a la competencia, así como identificar nuevos intereses y necesidades de los clientes.

Redacción del PAC: El Plan de Acción Comercial se redacta teniendo en cuenta el proceso diagnóstico anterior y aspectos como:

Descripción del punto de partida:

- Análisis de las estrategias comerciales utilizadas ¿Han tenido éxito? ¿Se han seguido realmente?
- Estrategias comerciales que utilizan las demás marcas.
- Tendencias del Mercado
- Mercado objetivo y canales comerciales.
- Tecnologías para una óptima gestión comercial.

- f. Equipo de trabajo ¿está suficientemente formado y motivado?
- g. Aspectos a tener en cuenta debido al contexto pandemia por Covid-19.

cuenta el contexto Covid-19 son: Estrategia de posicionamiento de marca, Estrategia de penetración en el mercado, Estrategia de *marketing* digital.

Elaboración del análisis DOFA:

Este punto nos permitirá determinar las debilidades y fortalezas de la organización, así como las amenazas y oportunidades de Ofinext S.A.S.

Definición de los objetivos:

Es fundamental tener claridad sobre las metas cuantitativas y cualitativas que se buscan, las cuales deben ser viables y pertinentes, para ello se puede seguir un modelo S.M.A.R.T.

Definición de las estrategias:

Las estrategias son el conjunto de procedimientos que permitirá alcanzar los objetivos planteados. Por cada estrategia se deben establecer los pasos exactos a llevar a cabo, el equipo encargado, recursos y fechas establecidas por el equipo de Ofinext S.A.S.

Análisis y revisión:

Esta fase nos permite realizar un proceso de monitoreo, el cual debe ser permanente para ir comprobando el correcto desarrollo de las iniciativas propuestas.

Describe de manera resumida la o las estrategias/s de *marketing* más apropiadas en este caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19

Para el caso de la empresa Ofinext, las estrategias de *marketing* más apropiadas, que se pueden llevar a cabo teniendo en

Estrategia de posicionamiento de marca (Olamendi, 2009): Con esta, se redefinirá la imagen de la empresa, de tal manera que se resalte la diferencia competitiva de Ofinext así como las novedades desarrolladas a partir del contexto Covid-19.

Estrategia de penetración en el mercado: Por medio de esta estrategia se busca incrementar las ventas dentro de Ofinext con opciones de compra virtual personalizada debido a las limitaciones presentadas por la pandemia para el traslado e ingreso de los clientes a los establecimientos. Las ventas de muebles nuevos es el segmento principal de la compañía; en ese sentido, teniendo en cuenta los postulados de Matés, Bouzada, & Frenández (2001), esta estrategia consiste en la intensificación de acciones en pro de conseguir una mayor participación en el mercado, restándole espacio a la competencia.

Estrategia de *marketing* digital: Es una de las estrategias más apropiadas en este caso teniendo en cuenta el contexto pandemia, pues permite una serie de acciones digitales, evitando la presencialidad y facilitando las compras virtuales sin afectar la personalización del producto, factor diferencial de Ofinext S.A.S. que debe mantener. Esta estrategia realiza un llamado a la necesidad de que las empresas sean un reflejo de la manera en la que la sociedad funciona



actualmente (Kutchera, García, & Fernández, 2014).

¿La crisis de Ofinext empezó por la pandemia? Justifique su respuesta.

No. la crisis económica Ofinext S.A.S. se empezó a evidenciar cuando las ventas comenzaron a disminuir, convirtiéndose el rubro de las reparaciones en el ingreso principal del negocio, es decir, antes de la pandemia.

¿Como enfocaría el *Benchmarking* a implementar para Ofinext?

Teniendo en cuenta que el *Benchmarking* es la gestión empresarial que se realiza para tener información del estado que guarda la calidad en el servicio de la competencia (Hernández & Cano, 2017), el *Benchmarking* a implementar para Ofinext, se enfocaría en los procesos digitales, pues es uno de los puntos en los que la empresa debe fortalecerse teniendo en cuenta la competitividad que existe actualmente en esta forma de vender y que se fortaleció en otras organizaciones con la llegada del Covid-19.

¿Por qué se hace necesario en este caso un plan de medios?

Para una empresa actual, es de suma importancia realizar un adecuado diseño del plan de medios y soportes publicitarios, ya que, de acuerdo a Kutchera, García, & Fernández (2014), es un elemento clave para el éxito comercial de una compañía. En este caso, además, la empresa se había mantenido con formas tradicionales de operar, lo cual le ha restado opciones adicionales que se hicieron más evidentemente requeridas por la pandemia.

¿Qué productos innovadores podrían proponerse para Ofinext ?

Como productos innovadores y teniendo en cuenta las necesidades actuales del mercado, Ofinext puede implementar una nueva línea para espacios reducidos, con fragmentos armables y desarmables.

En cuando a servicio al cliente ¿Qué opciones de innovación se pueden generar teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19?

Sobre innovación en servicio al cliente, se pueden presentar opciones referidas a la utilización de medios digitales, que permitan continuar con la adaptación de muebles a los intereses y necesidades de los clientes, pero de manera virtual por medio de una plataforma que facilite la interacción entre cliente y vendedor ahorrándole al primero, tiempo y recursos por la necesidad de traslado.

EPÍLOGO

Los hermanos Chahín conforman la empresa denominada Ofinext, la cual en sus inicios prestaba otro tipo de servicios a sus clientes, sin embargo y con el paso de los años, se dieron cuenta de que las necesidades de sus clientes cada vez eran mayores y no requerían los mismos servicios que durante años habían ofrecido, razón por la cual toman la decisión de incursionar en el mercado de muebles y analizar que nuevos retos debían afrontar ante esta situación.

Sin embargo, y aunque los hermanos eran conscientes de que las actividades de su empresa habían cambiado, con el

paso del tiempo y con la prestación de los servicios se dieron cuenta que su negocio había cambiado rotundamente, al punto que las actividades y/o fines para las que fue creado habían pasado a un segundo plano, llevando esto a que dos de ellos se retiraran del negocio, dejando a Nadia como la encargada del mismo.

Durante algún tiempo, el negocio marchó bien, sin embargo, el crecimiento desace-

lerado de nuevas y grandes empresas dedicadas a la comercialización de muebles para oficina, ocasionó graves pérdidas de clientes y por ende de ventas a Ofinext, ya que los consumidores preferían precios bajos antes que calidad. De igual forma, a este nuevo inconveniente en la empresa, se suma la pandemia Covid-19 que provocó el cese de actividades y en el caso de Ofinext que una sola persona llevara a cabo todas las funciones de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker enseñanzas e influencias*. Colombia, Editorial Norma.
- Clarke-Bloomfield, M., Cisneros-Arias, Y., & Paneca-González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25.
- Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Dspace
- Ibáñez, A. M., Aldana, F. A. C., & Ruiz, L. A. G. (2008). Herramienta de "software" para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.
- Kluwer, W (s.f). Herramientas para mejorar la gestión comercial. *Media Software* de: <https://media.a3software.com/web3publica/masinformacion/a3erp/gestion-comercial.pdf>
- Kutchera, J., García, H., & Fernández, A. (2014). *EXITO: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. Grupo Editorial Patria.
- Matés, M. V. V., Bouzada, M. I. C., & Frenández, C. M. F. J. (2001). Una tipología de las empresas de la madera en Galicia según sus objetivos y estrategias tanto en mercados nacionales como exteriores. *Revista Galega de Economía*, 10(1), 0.
- Ministerio de Educación Superior – MEN (2008). *Competencias genéricas en educación superior*. Boletín informativo · nº13
- Muñiz Gonzales, R. (2018). *El Marketing en el siglo XXI*. España, CEF Ediciones, V Edición.
- Olamendi, G. (2009). Estrategias de posicionamiento. Recuperado de: www.estoesmarketing.com.
- Pachón, M. C. (2016). El *marketing* en las pymes. *CITAS*, 2(1), 49-55.
- Wind, J. Y. (2009). Rethinking *marketing*: Peter Drucker's challenge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 28.



NEGOCIOS GENERALES MORANA SRL. IMPACTO COVID EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA 2019-2020

El caso de la empresa industrial Negocios Generales MORANA S.R.L., relata sobre los retos que superaron producto de la pandemia que azotó al mundo globalizado, con el aprovechamiento de ayuda oportuna por parte del estado, a través de un programa de financiamiento Reactiva Perú, soslayó los problemas de liquidez definiéndola como “la capacidad del negocio para hacer frente a sus deudas a corto plazo, obteniendo para ello dinero en efectivo” (Pérez, 2018) y rentabilidad que es “la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades” (Zamora, 2008). A pesar de la crisis económica y sanitaria que se generó en el

2020, obtuvo mayor rentabilidad optimizando recursos económicos y financieros en comparación al año 2019.

Según el plan de estudios del programa de estudios de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura - Perú, este caso es aplicable en cursos de pre grado de Finanzas I y Finanzas II que, a través de la información financiera razonable, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo, permiten a los usuarios tomar decisiones y utilizar recursos para mejorar el rendimiento económico que se define como el resultado de optimizar el uso de los activos de una empresa cualquiera sea su origen en período determinado y el rendimiento financiero es el resultado de optimizar el uso de los capitales propios (Ccaccya, 2015, p. 2, citado por Caiza *et al.*, 2020).

SÍNTESIS

El caso presenta que ante un problema global producto de la pandemia, la empresa opta por acceder a uno de los beneficios otorgados por el estado peruano, evite efectos colaterales, logre superar los desafíos y busque ventajas competitivas, para alcanzar resultados favorables, mejores oportunidades de optimización de recursos, evidenciándose a través del análisis financiero.

TEMAS

Análisis financiero de liquidez y rentabilidad.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- » Ante efectos exógenos y endógenos de índole económicos, existen estrategias empresariales que permiten superar los inconvenientes.
- » Ante factores exógenos, es necesario buscar oportunidades de apalancamiento que brinde el mercado y maximizar la liquidez y rentabilidad de los recursos escasos.

ACTIVIDADES

Sesión previa

Lectura del caso de la empresa Negocios Generales MORANA S.R.L. para la discusión en clase; se recomienda a los estudiantes lo siguiente:

Revisar los vídeos sobre la importancia del análisis financiero.

<https://www.youtube.com/watch?v=5oNPLvo-WNg&t=2s> <https://www.youtube.com/watch?v=Xk1KthJsOaI>

Realizar la lectura individual, comprensiva y analítica del caso, tomando en cuenta las referencias sugeridas:

Becerra, S. (2011). *El apalancamiento financiero y su incidencia en los estados financieros de las empresas industriales de la ciudad de Trujillo* “Tesis de pregrado”. https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3825/becerra_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fontalvo, T., Mendoza, A. y Morelos, J. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia). *Universidad Católica del Norte*, 34, 1-28. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/340/653>

Luritta, C. (2020). *Análisis de los estados financieros de la empresa industrial importadora equipos S.R.L., del distrito de San Borja, en el período 2018* “Tesis de pregrado”. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25053/Luritta%20Hernandez%2c%20Carlos%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Povis, E. y Villanueva, G. (2020). *Programa Reactiva Perú y su influencia en la liquidez de empresas de la industria manufacturera, Perú, 2020* "Tesis de pregrado". https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61346/Povis_SEA-Villanueva_DGA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zuray, Vera-Colina, M., Osorio, M. (2021). Covid-19, endeudamiento y liquidez en Mipymes. Análisis sectorial para Bogotá (Colombia). *Universidad Católica del Norte, 21° USP International Conference in Accounting*, 1-23. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3552.pdf>

SESIÓN DE DESARROLLO DEL CASO:

Ruta del caso *Negocios Generales Morana S.R.L.*

Descripción	Tema	Tiempo	Modalidad
1. Lectura rápida del caso	Presentación	5"	equipo
2. Verificación de cálculos de los estados financieros	Análisis financiero horizontal y vertical	15"	equipo
3. Cálculo de ratios de liquidez y rentabilidad	Ratios financieras	15"	equipo
4. Juicio crítico de los resultados del análisis horizontal y vertical. Asimismo, de los ratios de liquidez y rentabilidad.	Análisis financiero	15"	equipo
5. Retroalimentación con la guía del docente.	Análisis financiero	10"	equipo
6. Cierre de sesión	Epílogo	10"	equipo

Nota. RITMMA Nodo Perú.

PREGUNTAS DETONANTES

¿La rentabilidad y la liquidez en las empresas son factores concomitantes y relevantes para el sostenimiento y competitividad en los entornos macro económicos?

¿Por qué es importante el análisis financiero para poder determinar la salud económica y financiera de la empresa?

PLAN DE PIZARRA

Pizarra 1. En función al análisis financiero, ¿cuáles son los efectos del año 2020 (año atípico) en función al año anterior?

Pizarra 2. Solicitar a los estudiantes la verificación de los cálculos del análisis financiero horizontal y vertical, emitiendo juicio crítico.

Pizarra 3. Solicitar a los estudiantes el cálculo y el análisis financiero de los ratios de liquidez y rentabilidad, emitiendo juicio crítico.

Pizarra 4. Los estudiantes participarán en plenaria sobre el análisis financiero, fomentando la discusión de los resultados, las variantes y estrategias que permiten obtenerlos.

EVALUACIÓN O RÚBRICA

Rúbrica del caso Negocios Generales Morana S.R.L.

Escala de calificación Dimensiones a evaluar		Desarrollo destacado 5 puntos	Desarrollo 4 puntos	En desarrollo 2 puntos	Nivel inicial 1 punto
Análisis individual del caso	Elaboración individual del caso.	El estudiante reflexiona sobre el caso en discusión, hace una apreciación clara sobre el análisis horizontal y vertical y calcula fácilmente las ratios de liquidez y rentabilidad.	El estudiante identifica el análisis financiero, las características del mismo y calcula las ratios de liquidez y rentabilidad.	El estudiante identifica con cierta dificultad el análisis financiero y las ratios de liquidez y rentabilidad.	El estudiante no identifica el análisis financiero, por tanto, no hace apreciación sobre el análisis horizontal y vertical y no calcula las ratios de liquidez y rentabilidad.
Discusión del caso en sesión plenaria	Participación activa y juicio crítico.	El estudiante participa activamente, calcula y emite juicio crítico del análisis financiero, además presenta conclusiones y recomendaciones para la empresa.	El estudiante participa, conoce los conceptos básicos de análisis económico y financiero, tiene claro los fundamentos teóricos e interpreta de manera general.	El estudiante participa esporádicamente, relaciona información del caso de estudio, con base teórica.	El estudiante demuestra interés del caso, acude frecuentemente a sus apuntes personales, sin revisar base teórica.
Elaboración del informe del caso	Informe final escrito e incorpora las respuestas de las preguntas del caso.	El estudiante presenta el informe final y responde las preguntas del caso, detalla claramente y con exactitud los temas de rentabilidad y liquidez, logra un análisis claro y emite juicio crítico sobre la situación económica y financiera de la empresa, en el corto y largo plazo.	El estudiante presenta el trabajo final con el desarrollo de las preguntas, haciendo un análisis general, conforme a los plazos establecidos.	El estudiante cumple con el desarrollo del caso, con una apreciación básica de la situación de la empresa.	El estudiante desarrolla el informe final, no se rige a las etapas del desarrollo del caso porque no tiene claro los temas de liquidez y rentabilidad.
Competencia genérica	Cumplimiento de las actividades en los plazos establecidos.	El estudiante en el desarrollo del caso cumple con los plazos en el tiempo establecido, analiza, interpreta y emite juicio crítico.	El estudiante demuestra en el desarrollo del caso base teórica, en los plazos establecidos.	El estudiante cumple con las tareas asignadas, en los plazos establecidos con regular base teórica.	El estudiante cumple con las tareas asignadas, en los plazos sin base teórica.

Nota: RITMMA Nodo Perú.

ANÁLISIS POR PARTE DE LOS AUTORES

Primera parte:

En función al análisis financiero, ¿cuáles son los efectos del año 2020 (año atípico) en función al año anterior?

A través del análisis horizontal se observa:

- » Incremento de las deudas a terceros con entidades financieras por el financiamiento Reactiva Perú.
- » Manejo adecuado de los inventarios, tanto en materia prima como

de productos terminados, no hay sobre stock, que permite convertir los inventarios en un activo líquido para un mejor manejo de las ventas.

A través del análisis vertical se visualiza:

- » Disminución del patrimonio, por la generación de la deuda del financiamiento Reactiva Perú.
- » Aumento de los ingresos por las ventas y del costo de ventas.
- » Mejor gestión en los gastos administrativos y de ventas.

Segunda parte:

Solicitar a los estudiantes la verificación de los cálculos del análisis financiero horizontal y vertical, emitiendo juicio crítico.

Una vez verificado el análisis de los estados financieros, se calcula la liquidez a través de la ratio de liquidez y prueba ácida; la liquidez de la empresa tiene mejores

resultados en el año 2020, ya que por cada sol que se debe en el corto plazo se tiene 2.244 soles como respaldo. De igual forma si se analiza la ratio más exigente como es la prueba ácida, teniendo en cuenta que solo se considera lo más líquido; es decir, que por cada sol que se debe en el corto plazo se tiene 1.024 soles de activos fácilmente convertibles en dinero.

Índices de Liquidez período 2019 y 2020

Índices de Liquidez		2019	2020
Ratio de Liquidez o de corto plazo =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,970	2,244
Ratio de alta disponibilidad o Prueba Ácida =	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	0,143	1,024

Nota: RITMMA Nodo Perú sobre la información proporcionada por Negocios Generales Morana S.R.L.

A través de la ratio de las utilidades como porcentaje en ventas, se puede ver que el año 2020 presenta mejores resultados, teniendo una rentabilidad del 4,1 % en función de las ventas, que supera al año anterior. Por tanto, a pesar de la crisis

mundial, los números han sido favorables en el año 2020, producto del óptimo uso de los recursos, mejor manejo de las estrategias empresariales y aprovechamiento del apoyo estatal.

Índices de Rentabilidad período 2019 y 2020

Índices de Rentabilidad		2019	2020
Utilidades como porcentaje de las Ventas =	$\frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$	0,030	0,041
Rentabilidad sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$	0,047	0,053
Rentabilidad sobre Capital contable =	$\frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Capital Contable}}$	0,092	0,155

Nota: RITMMA Nodo Perú sobre la información proporcionada por Negocios Generales Morana S.R.L.

EPÍLOGO

La empresa Negocios Generales MORANA S.R.L, desarrolla sus actividades en la Zona Industrial de la ciudad de Piura-Perú, cuenta

con un recurso humano competitivo, ha ganado prestigio y se ha posicionado en el sector mueblero por ofrecer productos de calidad mostrados en un catálogo virtual

y físico, a un buen precio y al gusto del cliente; abastece a empresas públicas y privadas, la mayoría de sus proveedores se encuentran a su alrededor. En el año 2020, producto de la crisis sanitaria a nivel global, reflejó variaciones monetarias en su información financiera, su continuidad en el mercado se basó en las estrategias que optó el representante legal para adecuarse a la nueva tendencia, realizar funciones de sus operarios, mantener la cadena productiva, optimizar los recursos económicos y financieros y buscar mecanismos necesarios para mantener la fuente generadora de recursos, la permanencia en el mercado, lograr liquidez inmediata y rentabilidad para soslayar las olas de la crisis económica.

Es importante resaltar que la empresa no afrontaba esta crisis sola, pues el Estado dictaminó medidas claves, que paliaban y daban alternativas para eludir los problemas, solo se acogió al financiamiento de un préstamo en función del promedio de las ventas del año anterior a una tasa de interés que no supera el 1 % anual, por un período de tres años, con un año de

gracia, y dos para amortizar, que sirvió para pagar a los proveedores y personal; de esta manera, no se rompe la cadena de pagos y la continuidad de operaciones.

Con una crisis galopante, un problema sanitario de índole mundial, los proveedores con las limitaciones para el abastecimiento por varios motivos, uno de ellos fue la paralización del transporte; el tema laboral no era ajeno, ya que hubo que implementar medios y recursos para evitar el contacto y buscar una nueva forma de trabajo. Entonces la estrategia para abastecer a los mercados y clientes y ante una adversidad que se logró revertir, el año 2020, a pesar de que fue un año atípico se tuvo una rentabilidad superior a los años precedentes y con liquidez, tal como se demuestra en el análisis financiero. Se puede resumir como lecciones aprendidas: primero tener la capacidad de readaptarse a nuevos escenarios; segundo aprovechar los recursos proporcionados por el estado y tercero buscar un nuevo mercado para cubrir una demanda no satisfecha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caiza, E., Valencia, E. & Bedoya, M. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Universidad & Empresa*, 22(39), 1-29. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187263918009/187263918009.pdf>
- Pérez, A. (2018, 13 de junio). Liquidez: definición y aspectos más importantes para el negocio, *Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/liquidez-definicion-y-aspectos-mas-importantes-para-el-negocio>
- Zamora, A. (2008). *Rentabilidad y ventaja comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán* [Tesis de maestría, Universidad Michoacama de San Nicolás de Hidalgo]. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

DECORHOUSE MUEBLES Y COLCHONES, UN PLAN ESTRATÉGICO DESDE UN TRASTORNO MENTAL

SÍNTESIS

En el año de 2015, después de superar una crisis de ansiedad y depresión, el señor Nivaldo Hernández, reunió fondos provenientes de sus familiares y comenzó la comercialización de muebles y colchones en Barranquilla. Su modelo de negocio era un local fijo con sala para la exhibición, una bodega y los muebles Decorhouse, que no generaba ingresos suficientes para pagar sus costos fijos. En 2017, Nivaldo participó y ganó una convocatoria nacional pública para el apoyo financiero a pyme y para responder a la convocatoria se contrató una firma consultora, la cual encontró como principal problema, que en Decorhouse no usaban información de tendencias de los muebles y de competidores, innovaciones tecnológicas y cambios en el mercado.

Se utilizó la entrevista en profundidad. En la entrevista se constató que no utilizan información acuerdo con el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, que mide el nivel de desarrollo de una pyme. Este análisis permite presentar un caso de estudio sobre las estrategias para posicionarse en el mercado, ante los cambios por la pandemia.

Con la consultora contratada y el plan estratégico brindaron tareas básicas para formular la misión, la visión y proponer estrategias y políticas que faciliten el logro de los objetivos y metas de la organización. Las líneas del plan tienen a su vez sus objetivos para el horizonte 2018-2020 que llevaría a Decorhouse en dos años según proyecto a alcanzar, el fortalecimiento de la empresa en forma armónica con su entorno y con las necesidades detectadas.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

Esta medida fue sustentada pensando que el estado financiero de la empresa cumplirá un papel determinante, brindando fortalezas a la inversión que tendría que hacer ante los cambios esperados en el mercado.

De acuerdo con el plan estratégico, las principales fortalezas que debería tener la empresa son: el conocimiento del mercado, la variedad y la calidad de los productos, los proveedores, la atención personalizada y los precios de venta.

TEMAS

Objetivos de aprendizaje	Tema	Administración de Empresas Cursos en los cuales puede aplicarse (Semestre)
Fomentar la comprensión de procesos relacionados con el éxito empresarial.	Éxito empresarial	Fundamentos de Administración (1) Comportamiento organizacional (4) Pensamiento estratégico (6) Emprendimiento (6)
Promover la identificación de los aspectos asociados a la gestión comercial, comprensión y desarrollo de los mismos.	Gestión comercial	Comportamiento organizacional (4) Pensamiento estratégico (6) Emprendimiento (6)
Potencializar la comprensión y desarrollo de Estrategias.	Planes estratégicos	Pensamiento estratégico (3) Comportamiento organizacional (4) Tendencias del mercado (6)
Fomentar la práctica y comprensión y desarrollo de un Plan de medios.	Plan de medios	Administración de operaciones I (7) Administración de operaciones II (8)

APRENDIZAJES ESPERADOS

Teniendo en cuenta que la audiencia objetivo son estudiantes del programa

de Administración de empresa (y afines), se postulan los siguientes aprendizajes esperados y competencias genéricas.

Aprendizajes esperados	Competencias genéricas* asociadas	Competencias según Ministerio de Educación Nacional
Fomentar la comprensión de procesos relacionados con el éxito empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para identificar, planear y resolver problemas. - Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente. - Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. - Compromiso ético. - Capacidad para tomar decisiones. - Capacidad para organizar y planificar el tiempo. - Capacidad de trabajo en equipo. - Capacidad de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Competencias comunicativas Competencias ciudadanas Lectura crítica Competencia de liderazgo
Promover la identificación de los aspectos asociados a la gestión comercial, comprensión y desarrollo de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación oral y escrita. - Capacidad crítica y autocrítica. - Capacidad de trabajo en equipo. - Capacidad de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Competencias comunicativas Competencias en organizaciones Competencias ciudadanas Lectura crítica Competencia de liderazgo

Potencializar la comprensión y desarrollo de Estrategias.	- Conocimiento sobre el área de estudio y la profesión. - Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes. - Capacidad de trabajo en equipo. - Capacidad de liderazgo.	Competencias comunicativas Competencias en organizaciones Competencias ciudadanas Lectura crítica Competencia de liderazgo
Fomentar la práctica y comprensión y desarrollo de un Plan de medios.	- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis. - Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente. - Capacidad de liderazgo.	Competencias comunicativas Competencias ciudadanas Lectura crítica Competencia de liderazgo

*Competencias genéricas tomadas del MEN (2008) citando a Tuning América Latina (2007).

ACTIVIDADES

1. Sesión previa (trabajo independiente):

Lecturas previas sobre los temas principales: Éxito empresarial, Gestión comercial, Plan de medios, planes estratégicos, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO.

Estrada, H. (2009). Diseño de un Plan estratégico para la empresa Decorhouse. Bogotá: Universidad Ean.

Fred R, D. (1993). "La Gerencia Estratégica". Fondo Editorial Legis S.A.

Gil Ospina, A., Jiménez Sepúlveda, J. (2014). "EL contexto económico global de la Pyme". En: Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, Nº 95: p.155-179

López Cabrera, B. E. (2020). Informe Sectorial: Línea Reactiva Colombia. Recuperado de la Dirección de Estudios Económicos de FINDETER disponible en: <https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9640>

Malaver, C. (2020). Morirá gente por Covid-19, pero muchos por crisis mentales. El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/bogota/joven-con-trastorno-bipolar-dice-que-enfermedades-mentales-deben-ser-atendidas-en-la-pandemia-485890>

eltiempo.com/bogota/joven-con-trastorno-bipolar-dice-que-enfermedades-mentales-deben-ser-atendidas-en-la-pandemia-485890

Sesión de desarrollo del caso (Dos horas):

Se presentarán los temas principales: Éxito empresarial y Gestión comercial por medio de un corto espacio de clase magistral acompañada de método socrático para posteriormente brindar el espacio de lectura y planteamiento de soluciones del caso de manera colaborativa.

Plenaria (Una hora): En una clase posterior, se realizará la plenaria del caso por parte de los equipos conformados quienes deberán plantear las posibles soluciones utilizando recursos digitales como videos, presentaciones dinámicas, entre otras.

PREGUNTAS DETONANTES

- » ¿La salud mental de los empresarios y directivos de una empresa afectan el desempeño de la empresa? Justifique su respuesta.
- » ¿Por qué se hace necesario crear un plan estratégico postpandemia? Justifique su respuesta.

109

- » ¿Se deben crear estrategias de enseñanza para que los empresarios y directivos de empresas entiendan los cambios de los contextos postcovid? Justifique su respuesta.
- » Describa de manera resumida ¿cuáles son las estrategias que se adaptan a las condiciones del mercado post pandemia? ¿Cuáles serían las mejores estrategias, sin afectar la salud de todos?

PLAN DE PIZARRA

Temas y subtemas

- » Éxito empresarial
- » Gestión comercial
- » Plan de medios
- » Planes estratégicos
- » Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones

EVALUACIÓN O RÚBRICA

Puntos a evaluar	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
¿La salud mental de los empresarios y directivos de una empresa afectan el desempeño de la empresa? Justifique su respuesta.	Plantea las ideas claras, ordenadas y relaciona las afectaciones mentales en el desarrollo organizacional y el desempeño de las empresas	Plantea las ideas poco claras y relaciona las afectaciones mentales en el desarrollo organizacional y el desempeño de las empresas	Plantea las ideas no ordenadas, pero relaciona las afectaciones mentales en el desarrollo organizacional y el desempeño de las empresas	Plantea las ideas no ordenadas y no relaciona las afectaciones mentales en el desarrollo organizacional y el desempeño de las empresas	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
¿Por qué se hace necesario crear un plan estratégico postpandemia? Justifique su respuesta.	Contesta enfocándose las expectativas y cambios sociales, económico, y empresariales que produjo el Covid-19, justificando sus respuestas de manera excelente.	Responde enfocándose las expectativas y cambios sociales, económico, y empresariales que produjo el Covid-19, pero los justifica adecuadamente.	Contesta enfocándose las expectativas y cambios sociales, económico, y empresariales que produjo el Covid-19, pero sin mayor detalle	Responde enfocándose las expectativas y cambios sociales, económico, y empresariales que produjo el Covid-19, sin justificarlos	No hay evidencias de lo solicitado
¿Se deben crear estrategias de enseñanza para que los empresarios y directivos de empresas entiendan los cambios de los contextos postcovid? Justifique su respuesta.	Contesta enfocándose en las ventajas en términos estratégicos de que los empresarios y directivos conozcan las ventajas de los planes estratégicos para las empresas, justificando sus respuestas de manera excelente.	Responde enfocándose en las ventajas en términos estratégicos de que los empresarios y directivos conozcan las ventajas de los planes estratégicos para las empresas, pero los justifica adecuadamente.	Contesta enfocándose en las ventajas en términos estratégicos de que los empresarios y directivos conozcan las ventajas de los planes estratégicos para las empresas, pero sin mayor detalle	Responde enfocándose en las ventajas en términos estratégicos de que los empresarios y directivos conozcan las ventajas de los planes estratégicos para las empresas, sin justificarlos	No hay evidencias de lo solicitado
Describa de manera resumida ¿cuáles son las estrategias que se adaptan a las condiciones del mercado postpandemia? ¿Cuáles serían las mejores estrategias, sin afectar la salud de todos?	Describe de manera resumida la o las estrategias organizacionales más apropiadas para el caso teniendo en cuenta el contexto postCovid-19	Describe de manera resumida la o las estrategias organizacionales, pero no las aterriza al contexto postCovid-19	Describe de manera resumida la o las estrategias organizacionales, pero no son las más apropiadas y no las aterriza al contexto postCovid-19	Menciona acciones desarticuladas relacionadas con estrategias organizacionales, pero no son apropiadas y no las aterriza al contexto postCovid-19	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes

ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

¿La salud de los empresarios y directivos de una empresa afectan el desempeño de la empresa? Justifique su respuesta.

Sí, en el trabajo se observa que el señor Nivaldo tuvo períodos severos e incapacitantes de inestabilidad laboral y pérdida de empleo a causa de crisis de manía y depresión que no le permitía cumplir las expectativas de rendimiento, dominado por las ideas negativas y falta de motivación para poder desempeñarse aceptablemente. Ya como directivo de la empresa Decorhouse ha tenido que luchar ante las inseguridades e ideas negativas que afectan las decisiones empresariales, entorno a la gestión organizacional, análisis del mercado y el desempeño de la empresa.

Así mismo, los empresarios y directivos están expuestos a estrés y ansiedad que regularmente nublan los juicios de valor a la hora de tomas de decisiones importantes dentro de las empresas. Especialmente, en el caso de la pandemia del Covid-19, los empresarios están expuestos a altos niveles de estrés por la incertidumbre en el mercado (Mamani-Benito, Tito-Betancur y Carranza Esteban, 2021; Darga, Wisnesky, Dennett y Guptill, 2021; Hessels, Rietveld, Thurik y Van der Zwan, 2018).

¿Por qué se hace necesario crear un plan estratégico postpandemia? Justifique su respuesta.

En tiempos de pandemia, las empresas tuvieron que adaptarse a un mundo digital. Así mismo, los consumidores y sus preferencias hacia los productos han cambiado.

Por ello, las condiciones del mercado ya no serán las mismas. Para que las empresas estén preparadas deben crear planes estrategias postpandemia que le permitan realizar su actividad, adaptado a los nuevos contextos políticos, sociales, empresariales y económicos, iniciando con estrategias de atención y organización en estas etapas de alternancia con miras a la presencia total, analizando y manteniendo las experiencias vividas en la pandemia (Suwarni y Handayani, 2021; Hitt, Arregle y Holmes, 2020).

¿Se deben crear estrategias de enseñanza para que los empresarios y directivos entiendan los cambios de los contextos postcovid? Justifique su respuesta.

Sí, con el Covid-19, los contextos políticos, sociales, empresariales y económicos del mundo cambiaron, muchos empresarios pueden tener dificultades a la hora de adaptarse a los nuevos contextos. Es por ello, que no solo se deben crear planes estratégicos organizacionales sino estrategias para que los empresarios y directivos estén comprometidos con todas las etapas del plan; el diagnóstico, planeación y ejecución. Así mismo, enseñar las ventajas de los nuevos planes para que tengan confianza.

En el caso del señor Nivaldo, con más de 35 años trabajando en la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, tenía unas concepciones y paradigmas sobre el manejo del mercado que no iban acorde con las necesidades del mercado, y





las preferencias de los clientes o consumidores. Es por ello, que cuando participó en el proyecto en la convocatoria de recursos del Fondo FOMIPYME a mediados del 2017 y contrató una firma consultora, que le realizaron una evaluación FODA, mostrando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su empresa. Con esta información y mediante la metodología de Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, se realizó un plan estratégico; mediante la formulación de la misión, visión y proponer estrategias y políticas que faciliten el logro de los objetivos y metas de la organización (Estrada, 2009). Y se crearon tres líneas estratégicas: Mejorar la Gestión administrativa y financiera, posicionarse en el mercado y fortalecer la cultura del compromiso y la calidad.

Esto le brindó confianza al señor Nibaldo, y este estuvo en cada etapa de proceso del plan estratégico, cambiando los paradigmas que tenía sobre el manejo de una empresa fabricante y comercializadora de muebles del hogar. Así, ante la llegada de la pandemia, logró crear estrategia para hacerle frente a la situación salvaguardando las finanzas de la empresa. Además, es consciente de que el contexto postpandemia necesitará nuevas líneas estratégicas para seguir adelante.

Describe de manera resumida ¿cuáles son las estrategias que se adaptan a las condiciones del mercado postpandemia? ¿Cuáles serían las mejores estrategias, sin afectar la salud de todos?

El plan estratégico para Decorhouse, se enfocaría en los procesos digitales, pues es

uno de los puntos en los que la empresa debe fortalecerse teniendo en cuenta la competitividad que existe actualmente en esta forma de comercializar y que se fortaleció en otras organizaciones con la llegada del Covid-19.

Estas estrategias permitirán continuar con la adaptación de muebles a los intereses y necesidades de los clientes, que facilite la interacción entre cliente y vendedor, ahorrándole al primero, tiempo y recursos por la necesidad de traslado. Así mismo, estrategias de alternancia con fines de la presencialidad.

Así mismo, los estudiantes pueden proponer líneas estratégicas siguiendo el modelo de modernización para la gestión de organizaciones, siguiendo lo establecido por Cárdenas (2016) y Pérez Uribe (2016):

1. Análisis del entorno.
2. Direccionamiento estratégico.
3. Gestión de mercadeo.
4. Cultura organizacional.
5. Estructura organizacional.
6. Producción.
7. Gestión financiera.
8. Gestión humana.
9. Exportaciones.
10. Importaciones.
11. Logística.
12. Asociatividad.
13. Comunicación e información.
14. Innovación y conocimiento.
15. Responsabilidad social empresarial.
16. Gestión ambiental.



EPÍLOGO

Nibaldo Hernández, en medio de un episodio de manía y depresión, a los 40 años perdió su último trabajo en el 2013. Los conocimientos adquiridos como asesor comercial del sector de muebles y colchones, y de graduarse como administrador de empresas, lo llevó a fundar en el año 2015, una pequeña empresa comercializadora de muebles y colchones en la ciudad de Barranquilla, Colombia. En el 2017, participó y recibió recursos para fortalecer su empresa del fondo FOMYPIME. Estos recursos permitieron contratar a una consultora que implementó un plan estratégico, iniciando con tareas básicas tales como formular la misión, visión y proponer


estrategias y políticas que faciliten el logro de los objetivos y metas de la organización (Estrada, 2009). Como resultado de un proceso colectivo la firma consultora recomendó tres líneas estratégicas: Mejorar la gestión administrativa y financiera, posicionarse en el mercado y fortalecer la cultura del compromiso y la calidad.

Con este plan Nibaldo logró estar preparado y durante la pandemia aseguró los recursos para la recuperación. Esta medida fue sustentada pensando que el estado financiero de la empresa cumplirá un papel determinante, brindando fortalezas a la inversión que tendría que hacer ante los cambios esperados en el mercado.

113

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cárdenas, C. A. P. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad y Empresa*, 18(30), 55-73. <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03>
- Cubbon, L., Darga, K., Wisnesky, U. D., Dennett, L., & Guptill, C. (2021). Depression among entrepreneurs: a scoping review. *Small Business Economics*, 57(2), 781-805. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00382-4>
- Estrada, H. (2009). *Diseño de un Plan estratégico para la empresa Decorhouse*. Bogotá: Universidad Ean.
- Fred R, D. (1993). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis S.A.
- Gil Ospina, A., Jiménez Sepúlveda, J. (2014). EL contexto económico global de la Pyme. En *Revista Académica e Institucional Páginas*, (95), 155-179
- Hessels, J., Rietveld, C. A., Thurik, A. R., & Van der Zwan, P. (2018). Depression and entrepreneurial exit. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 323-339. <https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/access/item%3A2903260/view>
- Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes Jr, R. M. (2020). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*. <https://dx.doi.org/10.1111%2Fjoms.12646>
- López Cabrera, B. E. (2020). Informe Sectorial: Línea Reactiva Colombia. Recuperado de la Dirección de Estudios Económicos de FINDETER disponible en: <https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9640>
- Malaver, C. (2020). Morirá gente por Covid-19, pero muchos por crisis mentales. *El Tiempo*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/bogota/joven-con-trastorno-bipolar-dice-que-enfermedades-mentales-deben-ser-atendidas-en-la-pandemia-485890>
- Mamani-Benito, O. J., Tito-Betancur, M., & Carranza Esteban, R. F. (2021). Estrés financiero y miedo a la Covid-19 como predictores del malestar psicológico en pequeños y medianos empresarios peruanos. *Revista de*



la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo, 30(3), 298-306. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552021000300005

Martínez, O., Montalván, O. & Betancourt, E. (2019). Trastorno Bipolar. Consideraciones clínicas y epidemiológicas. *Revista Médica Electrónica*, 41(2), 467-482. Recuperado en 07 de agosto de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242019000200467&lng=es&ytlng=es

Pérez Uribe, R. I. (2016). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. https://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO

Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2021). Development of Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) to Strengthen Indonesia's Economic Post Covid-19. *Business Management and Strategy*, 12(2), 19-34. <https://ideas.repec.org/a/mth/bmsmti/v12y2021i2p19-34.html>

UN DESAFÍO EN EL TALENTO HUMANO: CASO DE EMPRESA FAMILIAR MUEBLERA.

SÍNTESIS

El 13 de diciembre de 2018 Javier Peña Perrusquía, fundador y propietario de una pequeña empresa Muebles Valencia, fabricante y comercializadora de muebles, ubicada en Amealco, ciudad del estado de Querétaro, descubrió que la mitad de los muebles para la venta nocturna tenían imperfecciones. Una venta que representaba grandes expectativas para los integrantes de esta.

TEMAS

Creación y Gestión del Conocimiento

1. Gestión del conocimiento
 - » Procesos de conocimiento
 - » Técnicas de elicitación
2. Diagnóstico de Conocimiento a través de la Guía Dannesa.

APRENDIZAJES ESPERADOS

El caso será analizado por los alumnos de la materia de creación y gestión del conocimiento que cursan la maestría en administración, en la tercera parte del curso. Lo que se espera de ellos es la aplicación de los temas en la solución del caso.

ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
Sesión previa		
1	Preparación y conexión con el caso por parte del docente	30 minutos
Trabajo individual		
2	Preparación individual por parte del estudiante. Lectura del caso e investigación individual	90 minutos
Sesión de Desarrollo del Caso		
Discusión y trabajo en grupos pequeños		
Solicitar a los estudiantes que discutan la pregunta detonante		30 minutos
3	Después de la discusión y trabajo en grupos pequeños, el estudiante participa en la discusión plenaria o grupal	30 minutos
El docente planteará las preguntas detonantes para guiar la discusión grupal del caso por etapas		30 minutos
Cierre y conclusiones de la sesión. El docente puede reforzar conceptos, a través de un mapa conceptual.		30 minutos
Sesión posterior a la plenaria		
4	El estudiante presentará un informe escrito, con el desarrollo de las preguntas del caso,	60 minutos
Tiempo total		5 horas

Sesión previa.

La lectura individual para analizar y comprender el caso, tomar notas para sintetizar ideas y hacer preguntas, referentes a los procesos de conocimiento y la estrategia de gestión del conocimiento.

Valhondo, D. (2010). *La gestión del conocimiento, Del mito a la realidad*. Editorial Díaz de Santos.

Nielsen, Ch. (2011). *Relating Successful Business Models to Intellectual Capital and Knowledge*

Management Practices. Aalborg University, Denmark.

Solicitar a los estudiantes una guía de preparación individual sobre el caso.

Previo a la discusión del caso los estudiantes deberán leer los capítulos 5, 6 y 8 del libro de Domingo Valhondo y el artículo de Christian Nielsen.

Solicitar a los estudiantes responder de manera individual las siguientes preguntas.

¿Qué implicaciones pueden tener los procesos de conocimiento de esta empresa familiar con la problemática encontrada?

¿Cómo puede contribuir seguir la guía Dannelsa en las posibles soluciones del caso?

SESIÓN DESARROLLO DEL CASO

Discusión y trabajo en grupos pequeños

Solicitar a los estudiantes que discutan la pregunta detonante ¿Cómo podemos encontrar una persona experta en los procesos y terminado de muebles? En grupos organizados por el docente.

Después de la discusión y trabajo en grupos pequeños, el estudiante participa en la discusión plenaria o grupal, en la cual el docente planteará las preguntas

detonantes para guiar la discusión grupal del caso por etapas: Diagnóstico, Proceso de conocimiento, Narrativa y desafíos del conocimiento e Indicadores.

Cierre y conclusiones de la sesión. El docente puede reforzar conceptos, a través de un mapa conceptual.

Sesión Posterior a la Plenaria

El estudiante presentará un informe escrito, con el desarrollo de las preguntas del caso, a partir del punto de referencia, proporcionado por el docente en la asignatura.

PREGUNTAS DETONANTES

- » ¿Cómo podemos encontrar una persona experta en los procesos y terminado de muebles?
- » ¿Cómo los muebles recorrían tantos kilómetros para llegar a su punto de venta, antes que alguien detectará las imperfecciones?
- » ¿Acaso no se consideraba dentro de los procesos de producción, el conocimiento implicado?

PLAN DE PIZARRA

- » Análisis de Procesos de Conocimiento; Análisis de Campos Semánticos; Análisis de Captura de Conocimiento.
- » Diagnóstico de Conocimiento a través de los cuatro pasos de la Guía Dannelsa.



EVALUACIÓN RÚBRICA

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESARROLLO SOBRESALIENTE – 5 PUNTOS	DESARROLLADO – 4 PUNTOS	EN DESARROLLO – 2 PUNTOS	INSIPIENTE – 1 PUNTO
1 PREPARACIÓN INDIVIDUAL DEL CASO	El alumno reflexiona respecto del caso de enseñanza, determinando lo elementos del problema, hechos, así como hace inferencias, características del problema, genera alternativas, criterios de decisión y plan de acción preliminar, demostrando su comprensión del caso.	El alumno reflexiona respecto del caso de enseñanza, determinando lo elementos del problema, hechos, así como hace inferencias, características del problema, genera alternativas, criterios de decisión y plan de acción preliminar, demostrando su comprensión del caso.	El estudiante identifica parte del problema, pero sin proponer alternativas de solución.	El estudiante no identifica el problema, aporta información a las preguntas y no propone alternativas de solución.
2 PRESENTACIÓN DE COMO APLICAR LAS TEORÍAS	El alumno identifica y da evidencia clara de su conocimiento sobre las teorías que pueden aplicarse en la solución del problema y además explica con detalle como aplicarlas.	El alumno identifica teorías y da evidencia de su conocimiento sobre las teorías que pueden aplicarse a la solución de problemas, pero aporta poco en la forma de aplicarlas.	El alumno identifica algunas teorías que pueden aplicarse en la solución de problemas, pero no menciona como aplicarlas.	El alumno no identifica la solución de problemas a través de las teorías.
3 TRABAJO DE EQUIPO	El alumno trabaja en equipo interactuando con los demás, toma decisiones, actúa como líder ya que asume compromisos y motiva a los demás.	El alumno trabaja en equipo interactuando con los demás, toma decisiones, actúa como líder, pero no motivar a los demás.	El alumno trabaja en equipo interactuando con los demás, pero no se interesa en tomar decisiones.	El alumno se evidencia como una parte independiente del equipo, toda vez que no participa.
4 PARTICIPACIÓN EN LA PLENARIA	El alumno se mostró activo en todo momento exponiendo sus aportes a la solución del caso.	El alumno se mostró activo en pocos momentos exponiendo sus aportes a la solución del caso.	El alumno realizó comentarios aislados pero enfocados a la solución del caso.	El alumno no realizó comentarios que tuvieran relación con la solución del caso.
5 INFORME ESCRITO CON EL DESARROLLO DE PREGUNTAS	El alumno presentó un informe escrito con una estructura clara que da evidencia de su conocimiento y trabajo de investigación para la solución del caso.	El alumno presentó un informe escrito con una estructura clara que da evidencia de su conocimiento para la solución del caso.	El alumno presentó un informe escrito con una estructura poco definida, pero con aportaciones a la solución del caso.	El alumno presentó un informe que poco aporta a las respuestas de las preguntas.

ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

Los procesos de conocimiento de Muebles Valencia serán analizados en el pizarrón.

Los cuatro pasos de la Guía Dannels también serán analizados en el pizarrón, las cuáles serán analizados de manera conjunta con las preguntas.

- » ¿Cómo podemos encontrar una persona experta en los procesos y terminado de muebles?
- » ¿Cómo los muebles recorrían tantos kilómetros para llegar a su punto de venta, antes que alguien detectara las imperfecciones?

¿Acaso no se consideraba dentro de los procesos de producción, el conocimiento implicado?

EPÍLOGO

Javier Perrusquía Valencia, propietario y administrador de Muebles Valencia, se dedicó a realizar un reclutamiento de

personas con experiencia en los procesos de producción de muebles, y encontró una persona con 25 años de experiencia en los procesos de producción de muebles y con mucho conocimiento en calidad. Se mejoraron los procesos de producción, se redujeron las quejas por parte de los clientes y el mercado se ha incrementado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De Campos, C. & Rocco, F. (2004). Caracterización del MDF producido a partir de Eucalipto y adhesivo poliuretano natural. *Maderas, Ciencia y Tecnología*, 6(1). 73-84. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-221X2004000100006>
- Esteves Insight Consulting. (2018). *Industria Mueblera en México*. Pro México, Inversión y Comercio. <http://www.ethic.com.mx/docs/Infografias/sectores/Industria-mueblera-Mexico.pdf>
- Gobierno de México. (2021). *Maderas preciosas de México*. Secretaría de Medioambiente y Recursos Naturales. <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/maderas-preciosas-de-mexico?idiom=es>
- Gobierno de México. (2016). *Industria del Mueble*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf
- Instituto de Información Estadística y Geográfica, Jalisco. (2016). *Industria Mueblera, Ficha sectorial*. Recuperado de: https://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_muebles.pdf
- Nielsen, Ch. (2011). *Relating Successful Business Models to Intellectual Capital and Knowledge Management Practices*. Aalborg University, Denmark.
- Miembro Editorial. (2020). Comunicación entre Empresarios Muebleros. *Revista Porte, International Furniture Industry Magazine*, 01(197). 28-32. Recuperado de: revistaporte.com/wp-content/uploads/2020/01/REVISTA-PORTE-197-Web.pdf
- Segura, B. (2019), *Propiedades de la madera de Cedrela Odorata de nueve y diez años en un Saf con Theobroma Cacao, comparado con una plantación pura de diez años*. Turrialba, Costa Rica. (Tesis de licenciatura). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Ingeniería Forestal. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10853/propiedades-madera-cedrela-odorata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valhondo, D. (2010). *La gestión del conocimiento, Del mito a la realidad*. Editorial Díaz de Santos.
- Vizcaíno, A., Sánchez, J., & Gaytán, J. (2020). *Principales indicadores de innovación y las estrategias financieras para estimular la competitividad en diversos sectores económicos*. México. Universidad de Guadalajara. Recuperado de: http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/cluster_como_estrategia_para_desarrollar_la_industria_mueblera_2020.pdf

MUEBLES BERGERE: EL DILEMA DE LA ERA DIGITAL

SÍNTESIS

Marlene Guillín es la propietaria de un próspero negocio llamado Muebles Bergere, empresa reconocida por la comercialización de muebles de madera clásicos adaptados a los intereses y necesidades de sus clientes, pero además por la reparación de muebles usados y con algún grado de deterioro.

La empresa durante muchos años tuvo una excelente acogida. En las buenas épocas, las ventas de muebles nuevos se constituían en el rubro más importante de ingresos, y las reparaciones ocupaban un lugar secundario. La crisis económica empezó cuando esta tendencia se invirtió, convirtiéndose las reparaciones en el ingreso principal del negocio, lo cual no era conveniente ya que el margen de ganancias era mayor por concepto de la venta de muebles nuevos que por concepto de reparaciones.

Antes del inicio de la pandemia, las ventas de muebles nuevos generaban aproximadamente el 60 % de los ingresos totales, y el rubro de las reparaciones generaba el 40 % de los mismos. Sin embargo, desde el inicio de la pandemia por Covid-19 la afluencia de clientes disminuyó, y los muebles dejaron de ser una prioridad en los hábitos de compra de las personas, por lo que la empresa se vio afectada.

Frente a la situación, el hijo de doña Marlene, optó por capacitarse en *marketing* digital, a fin de adquirir conocimientos y herramientas para el posicionamiento de un negocio con base en la utilización de técnicas digitales y realizó el trabajo final producto de su capacitación para desarrollar un ejercicio de análisis situacional, un *benchmarking*, y

diseñar una estrategia para redes sociales incluyendo segmentación, posicionamiento en buscadores y un plan de medios para su empresa familiar.

Aunque Marlene se encontraba un poco escéptica con respecto a la necesidad de cambio, debido a su visión tradicional de hacer negocios, Juan Francisco le ha hecho ver la importancia de reposicionar el negocio incluso contemplando la posibilidad de la introducción de productos más innovadores y un servicio al cliente que permita ganar su fidelidad.

TEMAS

Objetivos de aprendizaje	Tema	Marketing y Negocios Internacionales Cursos en los cuales puede aplicarse (Semestre)
Fomentar la comprensión de procesos relacionados con el éxito empresarial	Éxito empresarial	Introducción a la Empresa (1) Globalización y Competitividad (1) Emprendimiento (6) Gerencia Comercial (7)
Promover la identificación de los aspectos asociados a la gestión comercial, comprensión y desarrollo de los mismos	Gestión comercial	Comportamiento del Consumidor (3) Gerencia Comercial (7)
Potencializar la comprensión y desarrollo de Estrategias de marketing	Estrategia de marketing	Nociones del Marketing (1) Comportamiento del Consumidor (3) Neuromarketing (4) Análisis de Perfiles de Mercados (5) Direccionamiento Estratégico de Marketing (7)
Reforzar la construcción de conocimientos sobre Benchmarking y su proceso	Benchmarking	Formulación y Evaluación de Proyectos (5) Direccionamiento Estratégico de Marketing (7)
Fomentar la práctica y comprensión y desarrollo de un Plan de medios	Plan de medios	Mezcla Promocional (6)
Promover la gestión y desarrollo de productos innovadores	Productos innovadores	Introducción a la Empresa (1) Globalización y Competitividad (1)
Impulsar la innovación en aspectos asociados a un adecuado servicio al cliente	Servicio al cliente	Comportamiento del Consumidor (3) Análisis de Perfiles de Mercados (5)

APRENDIZAJES ESPERADOS

Teniendo en cuenta que la audiencia objetivo son estudiantes del programa de

Marketing y negocios internacionales (y afines), se postulan los siguientes aprendizajes esperados y competencias genéricas.

Aprendizajes esperados	Competencias genéricas* asociadas	Competencias según Ministerio de Educación Nacional
Comprensión de los procesos relacionados con el éxito empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para identificar, planear y resolver problemas - Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente - Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica - Compromiso ético - Capacidad para tomar decisiones - Capacidad para organizar y planificar el tiempo - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias comunicativas Competencias ciudadanas
Identificación de los aspectos asociados a la <i>gestión comercial</i> , comprensión y desarrollo de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación oral y escrita - Capacidad crítica y autocrítica - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias comunicativas Competencias en organizaciones Competencias ciudadanas
Comprensión y desarrollo de <i>Estrategias de marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre el área de estudio y la profesión - Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias comunicativas Competencias en organizaciones Competencias ciudadanas
Construcción de conocimientos sobre <i>Benchmarking</i> y su proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de abstracción, análisis y síntesis - Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente 	Competencias comunicativas Competencias ciudadanas Lectura crítica
Comprensión y desarrollo de un <i>Plan de medios</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para formular y gestionar proyectos - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias comunicativas Competencias ciudadanas
Gestión y desarrollo de <i>productos innovadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación - Capacidad de trabajo en equipo 	Competencias comunicativas Competencias matemáticas Competencias ciudadanas Competencias científicas
Innovación en aspectos asociados a un adecuado <i>servicio al cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades interpersonales - Capacidad para actuar en nuevas situaciones 	Competencias comunicativas Competencias matemáticas Competencias ciudadanas

*Competencias genéricas tomadas del MEN (2008) citando a Tuning América Latina (2007).

ACTIVIDADES

1. Sesión previa (trabajo independiente):

Lecturas previas sobre los temas principales: Éxito empresarial, Gestión comercial, Estrategia de *marketing*, *Benchmarking*, Plan de medios, Productos innovadores y Servicio al cliente:

Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker enseñanzas e influencias*. Colombia, Editorial Norma.

Muñiz González, R. (2018). *El Marketing en el siglo XXI*. España, CEF Ediciones, V Edición.

Pachón, M. C. (2016). El *marketing* en las pymes. *CITAS*, 2(1), 49-55.

Ibáñez, A. M., Aldana, F. A. C., & Ruíz, L. A. G. (2008). Herramienta de “*software*” para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.

Wind, J. Y. (2009). Rethinking *marketing*: Peter Drucker's challenge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 28.

2. Sesión de desarrollo del caso (Dos horas): Se presentarán los temas principales: Éxito empresarial y Gestión comercial por medio de un corto espacio de clase magistral acompañada de método socrático para posteriormente brindar el espacio de lectura y planteamiento de soluciones del caso de manera colaborativa.

3. Plenaria (Una hora): En una clase posterior, se realizará la plenaria del caso por parte de los equipos conformados, quienes deberán plantear las posibles soluciones utilizando recursos digitales como videos, presentaciones dinámicas, entre otras.

PREGUNTAS DETONANTES

- » ¿Qué grandes pasos plantearía usted para mejorar la gestión comercial de Muebles Bergere?

Describa de manera resumida la o las estrategias de *marketing* más apropiadas

en este caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19.

¿La crisis de Muebles Bergere inició a causa de la pandemia? Justifique su respuesta.

- » ¿En qué enfocaría el *Benchmarking* a implementar para Muebles Bergere?
- » ¿Por qué se hace necesario en este caso un plan de medios?
- » ¿Qué productos innovadores podrían proponerse para Muebles Bergere?

En cuando a servicio al cliente ¿Qué opciones de innovación se pueden generar teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19?

PLAN DE PIZARRA

Temas y subtemas

- » Éxito empresarial
- » Gestión comercial
- » Estrategia de *marketing*
- » *Benchmarking*
- » Plan de medios
- » Productos innovadores
- » Servicio al cliente

EVALUACIÓN O RÚBRICA

Puntos a evaluar	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
Proceso para mejorar la gestión comercial de Muebles Bergere	Plantea el proceso de gestión comercial de manera estructurada por medio de pasos claros y viables	Plantea el proceso de gestión comercial de manera estructurada por medio de pasos, aunque estos no son totalmente viables y claros	Plantea el proceso de gestión comercial con una estructura tenue y pasos que no son totalmente viables y claros	Plantea acciones de gestión comercial, pero estas se encuentran desarticuladas y sin orden aparente	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes

Resumen de estrategia/s de marketing más apropiadas en el caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Describe de manera resumida la o las estrategias de marketing más apropiadas para el caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Describe de manera resumida estrategia/s de marketing, pero no las aterriza al contexto pandemia por Covid-19	Menciona estrategia/s de marketing, pero no son las más apropiadas y no las aterriza al contexto pandemia por Covid-19	Menciona acciones desarticuladas relacionadas con marketing, pero no son apropiadas y no las aterriza al contexto pandemia por Covid-19	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
¿La crisis de Muebles Bergere empezó por la pandemia? Justifique su respuesta	Justifica su respuesta sustentando que la crisis económica se empezó a evidenciar cuando las ventas comenzaron a disminuir, convirtiéndose el rubro de las reparaciones en el ingreso principal del negocio, es decir, antes de la pandemia	Responde asertivamente afirmando que la crisis económica se empezó a evidenciar antes de la pandemia, pero no justifica adecuadamente su respuesta	Responde de manera equivocada afirmando que la crisis económica sí empezó con la pandemia, pero justifica su respuesta de una manera medianamente convincente	Responde de manera equivocada afirmando que la crisis económica sí empezó con la pandemia y, además, no justifica su respuesta	No hay evidencias de lo solicitado
¿En qué enfocaría el <i>Benchmarking</i> a implementar para Muebles Bergere?	Contesta enfocándose en procesos digitales, justificando sus respuestas	Responde enfocándose en procesos diferentes a los digitales, pero los justifica adecuadamente	Contesta enfocándose en procesos digitales, pero sin mayor detalle	Responde enfocándose en procesos diferentes a procesos digitales y sin justificarlos	No hay evidencias de lo solicitado
¿Por qué se hace necesario en este caso un plan de medios?	Sustenta con argumentos claros y pertinentes las razones por las cuales se hace necesario un plan de medios	Sustenta las razones por las cuales se hace necesario un plan de medios	Responde que se hace necesario un plan de medios, pero sin justificarlo	Responde que no hay necesidad de un plan de medios y no justifica su respuesta	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
¿Qué productos innovadores podrían proponerse para Muebles Bergere?	Menciona productos innovadores y viables que pueden proponerse	Menciona productos innovadores (aunque poco viables) que pueden proponerse	Menciona un producto poco innovador e inviable	Menciona productos ya existentes, sin innovación	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes
En cuando a servicio al cliente ¿Qué opciones de innovación se pueden generar teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19?	Menciona opciones innovadoras y viables en servicio al cliente teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Menciona una opción innovadora, pero sin tener en cuenta el contexto pandemia por Covid-19	Menciona algunas ideas de innovación en cuanto a servicio al cliente, pero no están bien sustentadas	Menciona algunas ideas ya existentes, sin innovación	No hay evidencias de lo solicitado o estas son incipientes

125

ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

¿Qué grandes pasos plantearía usted para mejorar la gestión comercial de Muebles Bergere?

Un proceso de gestión comercial es útil para cualquier organización a la hora de mejorar los resultados comerciales, eso lo convierte en un aspecto importante del sistema de dirección en las organizaciones (Clarke-Bloomfield, Cisneros-Arias, & Paneca-González, 2018; Kluwer, s.f).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea un proceso con pasos o aspectos necesarios a realizar de acuerdo con Kluwer:

1. Investigación y búsqueda de información: El primer paso para llevar a cabo un plan de acción que permita mejorar la gestión comercial, es conocer y reconocer bien el mercado del producto y servicios de la organización. Aunque muebles Bergere es una empresa propia, de la cual aparentemente se tiene toda la infor-

mación, es importante realizar este diagnóstico situacional que permitirá reconocer aspectos que a lo mejor han sido invisibles precisamente por manejar el producto y servicios tan de cerca, además, permitirá reconocer el estado de la organización con respecto a la competencia, así como identificar nuevos intereses y necesidades de los clientes.

- 2. Redacción del PAC:** El Plan de Acción Comercial se redacta teniendo en cuenta el proceso diagnóstico anterior y aspectos como:

Descripción del punto de partida:

- » Análisis de las estrategias comerciales utilizadas ¿Han tenido éxito? ¿Se han seguido realmente?
- » Estrategias comerciales que utilizan las demás marcas.
- » Tendencias del Mercado.
- » Mercado objetivo y canales comerciales.
- » Tecnologías para una óptima gestión comercial.
- » Equipo de trabajo ¿está suficientemente formado y motivado?
- » Aspectos a tener en cuenta debido al contexto pandemia por Covid-19 .

Elaboración del análisis DOFA:

Este punto nos permitirá determinar las debilidades y fortalezas de la organización, así como las amenazas y oportunidades de muebles Bergere.

Definición de los objetivos:

Es fundamental tener claridad sobre las metas cuantitativas y cualitativas que se buscan, las cuales deben ser viables y pertinentes, para ello se puede seguir un modelo S.M.A.R.T.

Definición de las estrategias:

Las estrategias son el conjunto de procedimientos que permitirá alcanzar los objetivos planteados. Por cada estrategia se deben establecer los pasos exactos a llevar a cabo, el equipo encargado, recursos y fechas establecidas por el equipo de Muebles Bergere.

Análisis y revisión:

Esta fase nos permite realizar un proceso de monitoreo, el cual debe ser permanente para ir comprobando el correcto desarrollo de las iniciativas propuestas.

Describe de manera resumida la o las estrategias de marketing más apropiadas en este caso teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19

Para el caso de Muebles Bergere, las estrategias de *marketing* más apropiadas, que se pueden llevar a cabo teniendo en cuenta el contexto Covid-19 son: Estrategia de posicionamiento de marca, Estrategia de penetración en el mercado, Estrategia de *marketing* digital.

Estrategia de posicionamiento de marca (Olamendi, 2009): Con esta, se redefinirá la imagen de la empresa, de tal manera que se resalte la diferencia competitiva de Muebles Bergere, así como las novedades desarrolladas a partir del contexto Covid-19.

Estrategia de penetración en el mercado: Por medio de esta estrategia se busca incrementar las ventas dentro de Muebles Bergere con opciones de compra virtual personalizada debido a las limitaciones presentadas por la pandemia para el traslado e ingreso de los clientes a los establecimientos. Las ventas de muebles nuevos son el segmento principal de la compañía; en ese sentido, teniendo en cuenta los postulados de Matés, Bouzada, & Frenández (2001), esta estrategia consiste en la intensificación de acciones en pro de conseguir una mayor participación en el mercado, restándole espacio a la competencia.

Estrategia de marketing digital: Es una de las estrategias más apropiadas en este caso teniendo en cuenta el contexto pandemia, pues permite una serie de acciones digitales, evitando la presencialidad y facilitando las compras virtuales sin afectar la personalización del producto, factor diferencial de Muebles Bergere que debe mantener. Esta estrategia realiza un llamado a la necesidad de que las empresas sean un reflejo de la manera en la que la sociedad funciona actualmente (Kutchera, García, & Fernández, 2014).

¿La crisis de Muebles Bergere empezó por la pandemia? Justifique su respuesta.

No. la crisis económica Muebles Bergere se empezó a evidenciar cuando las ventas comenzaron a disminuir, convirtiéndose el rubro de las reparaciones en el ingreso principal del negocio, es decir, antes de la pandemia.

¿Como enfocaría el *Benchmarking* a implementar para Muebles Bergere?

Teniendo en cuenta que el *Benchmarking* es la gestión empresarial que se realiza para tener información del estado que guarda la calidad en el servicio de la competencia (Hernández & Cano, 2017), El *Benchmarking* a implementar para Muebles Bergere, se enfocaría en los procesos digitales, pues es uno de los puntos en los que la empresa debe fortalecerse teniendo en cuenta la competitividad que existe actualmente en esta forma de vender y que se fortaleció en otras organizaciones con la llegada del covid- 19.

¿Por qué se hace necesario en este caso un plan de medios?

Para una empresa actual, es de suma importancia realizar un adecuado diseño del plan de medios y soportes publicitarios, ya que, de acuerdo a Kutchera, García, & Fernández (2014), es un elemento clave para el éxito comercial de una compañía. En este caso, además, la empresa se había mantenido con formas tradicionales de operar, lo cual le ha restado opciones

127

adicionales que se hicieron más evidentemente requeridas por la pandemia.

¿Qué productos innovadores podrían proponerse para Muebles Bergere?

Como productos innovadores y teniendo en cuenta las necesidades actuales del mercado, Muebles Bergere puede implementar una nueva línea para espacios reducidos, con fragmentos armables y desarmables.

En cuanto a servicio al cliente ¿Qué opciones de innovación se pueden generar teniendo en cuenta el contexto pandemia por Covid-19?

Sobre innovación en servicio al cliente, se pueden presentar opciones referidas a la utilización de medios digitales, que permitan continuar con la adaptación de muebles a los intereses y necesidades de los clientes, pero de manera virtual por medio de una plataforma que facilite la interacción entre cliente y vendedor ahorrándole al primero, tiempo y recursos por la necesidad de traslado.


EPÍLOGO

Es así como Juan Francisco convence a su madre de poner a rodar un plan de acción que incluye: una adecuada gestión comercial, una apropiada estrategia de *marketing* y para ello, un análisis situacional, un *benchmarking*, diseño de una estrategia para redes sociales incluyendo segmentación, posicionamiento en buscadores y un plan de medios.

Luego de tan solo tres meses de trabajo fuerte, los resultados han sido muy positivos, al día de hoy, a pesar de los estragos de la pandemia que aún no se va por completo, los ingresos han mejorado notablemente, asimismo, las ventas del negocio por concepto de muebles nuevos están generando aproximadamente el 50 % de los ingresos totales del negocio y el rubro de las reparaciones está generando el otro 50 %, con una proyección de mayor aumento en las ventas. Con esto se comprueba que una adecuada y actualizada asesoría, sustentada en conocimientos profesionales, genera resultados positivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker enseñanzas e influencias*. Colombia, Editorial Norma.
- Clarke-Bloomfield, M., Cisneros-Arias, Y., & Paneca-González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25.
- Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Dspace.
- Ibáñez, A. M., Aldana, F. A. C., & Ruíz, L. A. G. (2008). Herramienta de “software” para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.
- Kluwer, W. (s.f). *Herramientas para mejorar la gestión comercial*. Media Software de: <https://media.a3software.com/weba3publica/masinformacion/a3erp/gestion-comercial.pdf>

- 
- Kutchera, J., García, H., & Fernández, A. (2014). *ÉXITO: Su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. Grupo Editorial Patria.
- Matés, M. V. V., Bouzada, M. I. C., & Fernández, C. M. F. J. (2001). Una tipología de las empresas de la madera en Galicia según sus objetivos y estrategias tanto en mercados nacionales como exteriores. *Revista Galega de Economía*, 10(1), 0.
- Ministerio de Educación Superior – MEN. (2008). Competencias genéricas en educación superior. Boletín informativo No. 13
- Muñiz González, R. (2018). *El Marketing en el siglo XXI*. España, CEF Ediciones, V Edición.
- Olamendi, G. (2009). *Estrategias de posicionamiento*.
- Pachón, M. C. (2016). El *marketing* en las pymes. *CITAS*, 2(1), 49-55.
- Wind, J. Y. (2009). Rethinking *marketing*: Peter Drucker's challenge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 28.

129

INNOVACIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE SOCIAL. UN CASO DE LA EMPRESA CP INDUSTRIAL

SÍNTESIS

El estudio de caso de la empresa de muebles CP INDUSTRIAL describe la trayectoria que ha seguido esta empresa, desde su nacimiento, su crecimiento, los altibajos coyunturales debido a causas externas, y las opciones que analiza el dueño de la empresa para sacar adelante su negocio.

Las preguntas que se plantea el empresario William López, el protagonista de este caso salvadoreño, son ¿Cómo desarrollar un modelo de negocio que genere valor social y económico? ¿Cómo ofertar productos económicamente accesibles para el mercado de baja capacidad adquisitiva? ¿Cómo generar un modelo de negocio que garantice la estabilidad de los trabajadores?, y son algunas de las preguntas que reflexionan otros empresarios en todas partes del mundo y en diferentes rubros económicos.

En la historia aparecen como apoyo algunos docentes investigadores de la Universidad Don Bosco y autoridades de la red RITMMA, que ponen a disposición su experiencia en el diseño industrial y facilitan el intercambio de experiencias con investigadores y empresarios iberoamericanos respectivamente.

PÚBLICO OBJETIVO

El estudio de caso está dirigido para cátedras de educación formal, donde concurren estudiantes de administración de empresas y de mercadeo, quienes pueden

demostrar sus competencias en la elaboración de planes de solución para el crecimiento en las operaciones de empresas que enfrentan dificultades sociales, y desafíos de mercado en cuanto a oferta y demanda de nuevos productos y/o servicios.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

LOGROS DE APRENDIZAJE

Frente al caso planteado, luego de la revisión bibliográfica y el análisis del caso planteado el alumno es capaz de:

- » Conocer el tipo de organización, operaciones y productos de la empresa, de manera que se pueda contextualizar el potencial de la misma.
- » Determinar los factores externos e internos a la empresa CP Industrial que influyen en la disminución de sus operaciones.
- » Identificar las áreas internas de la empresa que se pueden potenciar para incrementar sus operaciones, y la oferta de productos.
- » Determinar el mercado meta para las líneas de productos existentes y potenciales de CP Industrial, acorde con su capacidad instalada.
- » Plantear una lista de productos que necesita el mercado meta y que pueden ser suministrados por CP Industrial.

proyectos de cátedra y presentadas al pleno para discusión:

- » ¿Cómo influye el contexto económico y social en las decisiones de los emprendedores y empresarios de una región?
- » ¿Qué ventajas y desventajas existen al establecer convenios entre centros de investigación académica, redes iberoamericanas internacionales y empresas que buscan potenciar la industria?
- » ¿Cuál es el rol que deben jugar las entidades gubernamentales, los gremios y la cooperación internacional para dinamizar las actividades económicas de las empresas?
- » ¿Qué herramientas tecnológicas están a disposición para apoyar el crecimiento de la economía de un país y por tanto de empresarios y emprendedores?
- » ¿Qué tipo de acompañamiento gubernamental y no gubernamental pueden buscar los empresarios y emprendedores para dinamizar sus operaciones económicas?

PREGUNTAS Y DISCUSIÓN DE RESPUESTAS

En la sesión de estudio y análisis de casos, programada dentro de la cátedra, pueden incorporarse las siguientes preguntas generadoras para que sean resueltas por grupos de trabajos dentro de la clase, o que sean respondidas como parte de pequeños

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

Se recomienda que el estudio de caso sea trabajado por los estudiantes por el método de proyecto de cátedra, de manera que puedan realizar investigación documental, investigación de campo, análisis de la información recopilada, elaboración de una propuesta, simulación de uno o más

escenarios de interacción, y elaboración de un prototipo.

La simulación puede ser con ayuda de hojas electrónicas, bases de datos, que permitan visualizar escenarios futuros y

faciliten la interpretación de la información y la toma de decisiones.

Los prototipos pueden ser planes de negocios, planes de mercadeo, de publicidad, desarrollo de un producto a escala, ferias de emprendimiento, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, N., Junckes, I., & Silva, E. (2021). Desenvolvimento e ciências ambientais: analisando as redes temáticas da agenda de pesquisa da área no Brasil. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, (56), 158-182
- Dionisio, M., & Raupp, E. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International business review*, 29(2), 101641.
- Wilkinson, S., Hojckova, K., Eon, C., Morrison, G. M., & Sandén, B. (2020). Is peer-to-peer electricity trading empowering users? Evidence on motivations and roles in a prosumer business model trial in Australia. *Energy Research & Social Science*, 66, 101500.
- Wittmayer, J. M., & Loorbach, D. (2016). Governing transitions in cities: fostering alternative ideas, practices, and social relations through transition management. In *Governance of urban sustainability transitions* (pp. 13-32). Springer, Tokyo.

133

INTEGRACIÓN VERTICAL DEL SISTEMA DE VALOR DEL MUEBLE: EL CASO DEL GRUPO PATRIA.

SÍNTESIS

El caso relata los inicios y evolución de una pyme familiar argentina dedicada a la fabricación de muebles artesanales para el hogar, hasta el año 2016. Llegado ese punto de la historia, describe su dilema sobre la estrategia de crecimiento más conveniente, en un contexto macroeconómico nacional de inestabilidad con deterioro de los principales indicadores económicos.

La presente nota didáctica constituye una orientación sugerida para el profesor que utilice dicho caso como instrumento didáctico para el aprendizaje.

TEMAS

El caso es apropiado para aplicarlo en cursos o asignaturas sobre Administración Estratégica o Administración Avanzada, para carreras de Administración a nivel de grado (llamado pregrado en algunos países) y posgrado.

El tema central que se aplica en la presente Nota Didáctica es el de Estrategias de Crecimiento, y permite profundizar en los siguientes subtemas:

- » Análisis de entornos, contextos o ambientes.
- » Matriz FODA.
- » Estrategias a nivel funcional, de negocios, global y corporativo.
- » Estrategia de diversificación relacionada o concéntrica.
- » Estrategia de desarrollo de nuevos productos.
- » Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.

- » Estrategia de integración vertical hacia atrás.
- » Estrategia de internacionalización
- » Implementación de la estrategia.
- » Adecuación de la estructura organizacional.
- » Adecuación de sistemas de control
- » Manejo de conflictos, política y cambio.

1. Presentación del caso (0,5 hs.) Introducción oral del profesor esclareciendo objetivos a lograr, breve revisión de modelos teóricos relacionados al caso, lectura en voz alta de la introducción con su contenido, los subtítulos que siguen y el contenido del apartado final del caso, atención de inquietudes de los alumnos sobre el proceso a seguir.

2. Preparación individual (2,5 hs.)

Trabajo individual de lectura profunda y comprensiva del caso, búsqueda en internet de datos complementarios acerca del rubro de actividad, la empresa Grupo Patria, el contexto donde se desenvuelve (teniendo en cuenta delimitaciones de espacio y momento histórico). Proporcionar a los estudiantes un cuestionario guía a responder.

3. Sesión grupal (1 hs.) Trabajo en pequeños grupos de discusión, preferentemente presencial o virtual sincrónico mediante sesión de videoconferencia, aunque también se puede hacer en forma virtual asincrónica mediante un foro de discusión privado en el aula virtual o un grupo de mensajería instantánea. El objetivo de esta etapa es arribar por consenso a una respuesta fundamentada al dilema que plantea el caso, basada en el análisis de los datos logrados por los estudiantes en la etapa precedente. Solicitar un entregable que sintetice el trabajo grupal, plasmado en alguna herramienta como diagrama

APRENDIZAJES ESPERADOS

El estudiante que aplica con provecho este caso, habrá demostrado tener competencias para:

1. Reconocer opciones estratégicas para el crecimiento de empresas
2. Identificar ventajas y desventajas de diferentes estrategias de crecimiento
3. Recomendar estrategias de crecimiento con adecuado fundamento científico.

Así mismo, habrá entrenado las siguientes habilidades profesionales transversales:

- a. Búsqueda de datos secundarios para profundizar información preliminar
- b. Colaboración con pares
- c. Pensamiento crítico.

ACTIVIDADES

El proceso de resolución del caso comprende las siguientes etapas, en cada una de las cuales se indica su duración estimada y actividades a realizar:

conceptual, matriz de análisis de alternativas, *pitch* / *power pitch* / video, o similares.

4. Discusión plenaria (1 hs. o más, dependiendo de la cantidad de grupos) Trabajo de todo el grupo de clase en modalidad sincrónica, que puede ser presencial o virtual. Cada grupo expondrá su respuesta fundamentada con un *pitch* en el tiempo máximo establecido por el profesor, luego se abrirá el debate plenario moderado por el docente. A medida que transcurre la sesión se irán completando las pizarras de clase.

5. Metacognición (1 hs.) Cada estudiante debe redactar un informe donde presente su respuesta individual fundamentada al caso, aprovechando los aprendizajes colaborativos logrados en las etapas anteriores. Su informe debe incluir reflexiones acerca de la influencia que ha tenido el proceso de resolver el caso en su autopercepción de competencias profesionales logradas. Se sugiere aplicar la Escala de Metacognición, donde el estudiante responde las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué he aprendido?
- b. ¿Cómo lo he aprendido?
- c. ¿Para qué me servirá lo que he aprendido?
- d. ¿Qué me falta por aprender?

PREGUNTAS DETONANTES

Utilizar preguntas como las siguientes u otras similares, para estimular el inicio

de una discusión orientando la transición entre los temas.

- » Con base en el análisis de los datos relacionados al caso, ¿qué diagnóstico hace de la situación estratégica de la empresa Grupo Patria?
- » ¿En qué consisten las estrategias de integración y de internacionalización?
- » ¿Cuáles son sus características, ventajas y desventajas según autores o modelos teóricos reconocidos?
- » ¿Cuáles de dichas características considera que ocurren en la empresa Grupo Patria?
- » ¿Identifica otros aspectos relevantes en el caso, adicionales a los modelos teóricos analizados?
- » Identificando y sopesando los factores clave, ¿cuál considera que sería la mejor decisión al dilema planteado?
- » La nueva estrategia de crecimiento ¿implica cambios sustanciales en la estructura de la empresa y su operatoria?
- » Ante el nuevo entorno de pandemia de Covid-19 que atraviesa al mundo en el año 2021 y considerando la historia de la empresa y su estrategia corporativa, ¿qué sugiere como estrategia para seguir creciendo en el entorno de crisis?

PLAN DE PIZARRA

Se recomienda confeccionar tres pizarras durante la etapa de sesión plenaria, donde

se registren los aportes sustanciales que surgen a medida que los grupos van exponiendo. Las pizarras sintetizan los siguientes aspectos:

- » Antecedentes del caso
- » Análisis de datos
- » Alternativas de solución con sus respectivos pros y contras.

EVALUACIÓN O RÚBRICA

La evaluación formativa de la actividad contempla las siguientes dimensiones y ponderaciones:

1. Preparación individual: 20 %, según la calidad de respuestas al cuestionario guía.
2. Sesión grupal: 20 %, según la calidad del entregable que presenta el grupo.
3. Discusión plenaria: 20 %, según la cantidad y relevancia de participaciones.
4. Metacognición: 25 %, según la coherencia de respuestas, pertinencia de la fundamentación y profundidad de metacognición plasmados en el informe.
5. Competencias transversales: 15 %, contemplando la calidad de factores generales como cumplimiento de plazos, estética de los materiales presentados, apropiada expresión oral y escrita, trato respetuoso a los demás, desempeño en el trabajo grupal.

ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

En referencia a la sugerencia estratégica, si bien es pertinente un proceso de internacionalización, genera costos y riesgos importantes que pueden ser debilidades críticas de sortear para una pyme.

El éxito de la alternativa de integración también depende de numerosos factores críticos, aunque varios de ellos son de tipo organizacional y por ende están bajo control de la empresa. En una estructura de empresa familiar, el convencimiento de la persona que ejerce la máxima autoridad es un factor clave para el éxito.

En esta alternativa, es necesaria una reconversión del modelo de negocio considerando como propuesta de valor la venta de fábrica al usuario final, la compra virtual y el asesoramiento, para lo cual es necesario generar plataformas de venta y de pago, como así también, contar con un aliado estratégico de logística de entrega en servicio de puerta a puerta.

Por otra parte, en lo que se refiere a la estructura de la empresa, una reconfiguración debe considerar una visión más corporativa. A propósito de ello, se puede incrementar la sinergia de las unidades de negocio y generar economías de alcance.

Asimismo, es esencial el desarrollo más completo del sistema de información ERP y en términos de estrategia funcional, implementar en el área comercial un sistema

CRM con el fin de conocer más al cliente, en particular al usuario final.

En el análisis de un contexto histórico de pandemia y pospandemia, en función del cambio de las prioridades del cliente se valora que lo más oportuno es fortalecer la virtualidad y la entrega a domicilio.

EPÍLOGO

Lo que sucedió finalmente es que la empresa puso en marcha exitosamente la unidad de negocios de colchones y *sommiers* con marca propia Espacity. Cambió su modelo de negocio, desarrolló un modelo “B to C” del fabricante al consumidor final. Para lo cual generó una plataforma de pago y un *software* de venta en 3D. También realizó una alianza con la empresa de logística Andreani para la entrega puerta a

puerta. Por último, reconfiguró su estructura organizacional, en particular unificando el área de logística para toda la empresa.

Actualmente se comercializa el 65 % de lo que fabrica en forma directa al usuario final.

Con posterioridad inició la implementación de una estrategia de internacionalización. Celebró operaciones de exportación con grandes cadenas de distribución de muebles para el hogar en dos países limítrofes, Chile y Uruguay. Sin embargo, esta estrategia quedó en suspenso con el advenimiento de la pandemia de Covid-19 ocurrida a partir del año 2020.

La siguiente bibliografía puede respaldar adecuadamente el análisis del caso, entre otros abundantes materiales disponibles sobre el tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, F. & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª edición, Pearson Educación, México.
- Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2019). *Administración Estratégica, teoría y casos, un enfoque integral*. 12ª edición, Cengage Learning, México.

139

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EMPRESA MADERAS DEL CARIBE S.A.S: CASO DE ENSEÑANZA

SÍNTESIS

El caso habla acerca de la Empresa Madera del Caribe SAS, empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de madera. En el año 2020, la empresa mantiene altos inventarios de materiales y elevados costos de mano de obra. Por lo tanto, la empresa implementó una estrategia de innovación por productos con el fin de competir en el mercado. El objetivo es que el estudiante identifique, analice y genere estrategias competitivas en las organizaciones.

TEMAS

Asignatura 1: Procesos administrativos

Tema: Planeación

Subtema: Estrategia

Asignatura 2: Costos y presupuestos

Tema: Relación del presupuesto con la planificación

Subtema: Presupuesto de inventarios; presupuesto de mano de obra

APRENDIZAJES ESPERADOS

El estudiante está en capacidad de comprender y aplicar las estrategias competitivas en las organizaciones a partir de la realización de un diagnóstico FODA y de las cinco fuerzas de Porter a través de un proceso formal y sistematizado.

El estudiante estará en capacidad de identificar la importancia de la planificación estratégica en el proceso de gestión de inventarios y costos de mano de obra.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Casos de enseñanza sobre decisiones y estrategias.

ACTIVIDADES

Definen las acciones que debe llevar a cabo el estudiante para comprender el problema hasta resolver la situación, la cual incluye:

- » Lecturas sugeridas: La bibliografía establecida en las referencias del caso.
- » Equipos: computador
- » Tiempo: Dos horas de clase para explicar el tema de estrategias competitivas y dar a conocer el caso a los estudiantes. Dos horas de clase para abordar el tema relación del presupuesto con la planificación.

PREGUNTAS DETONANTES

- » ¿Cuáles estrategias competitivas habría implementado usted para

darle solución a la problemática planteada?

- » ¿Qué ventajas competitivas cree usted que utilizó el administrador de la empresa Maderas del Caribe S.A.S?

PLAN DE PIZARRA

Desarrollar y sustentar el caso de enseñanza de la empresa Maderas de Caribe SAS.

EVALUACIÓN O RÚBRICA

Las estrategias de evaluación están en coherencia con las actividades académicas, los contenidos curriculares y las competencias que se alcanzará para el logro de los resultados de aprendizajes de los estudiantes. De igual manera, el caso de enseñanza establecerá rúbricas de evaluación para la actividad propuesta.

Criterios	Excelente	Bueno	Deficiente
Uso de aspectos teóricos en la estrategia propuesta	Evidencia aplicación de conceptos en su estrategia sugerida	Adecuado manejo de la temática en su estrategia sugerida	Pobre manejo de elementos conceptuales en su propuesta de estrategia
Originalidad de la estrategia propuesta	Evidencia innovación en la estrategia propuesta	La estrategia presentada evidencia creatividad	No se observa originalidad en la estrategia propuesta
Identifica soluciones a la problemática	La estrategia presentada evidencia varios cursos de acción para dar solución a la problemática	La estrategia presentada establece por lo menos un curso de acción para dar solución a la problemática	No se evidencia solución a la problemática mediante la estrategia presentada
Claridad en la presentación de la estrategia	Expresa de manera coherente y lógica los elementos constitutivos de la estrategia que dan solución a la problemática planteada	Adecuado manejo de los elementos constitutivos de la estrategia a abordar	No se evidencia coherencia en la presentación de los elementos que conforman la estrategia

ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

Dentro de las posibles respuestas a las preguntas a discutir en el caso de enseñanza y atendiendo a la situación presentada en la empresa Maderas del Caribe SAS, sobre el alto poder de negociación de los compradores y el bajo poder de negociación de los proveedores, se propone que la estrategia utilizada por la empresa fue la de enfoque, ya que el producto se dirigió a un segmento de mercado.

La solución al caso por parte del autor está fundamentada en las teorías establecidas sobre estrategias y ventajas competitivas, así como también de la experiencia de los autores sobre investigaciones realizadas sobre el tema objeto de estudio. Dentro del análisis del caso se aplican herramientas que permiten formular e implementar estrategias las cuales están sustentadas en teorías sobre estrategias y Presupuesto de inventarios y de mano de obra. Por consiguiente, el estudiante debe comprender la teoría sobre las cinco fuerzas de Porter, el concepto de ventajas y estrategias compe-

titivas establecido por Porter y lo planteado sobre este tema por Robbins y Coulter. En consecuencia, con la lectura y escrito de la Nota de Enseñanza, el docente podrá aplicar el caso sobre Estrategias competitivas en la empresa Maderas del Caribe S.A.S.

EPÍLOGO

El administrador de la empresa Maderas del Caribe S.A.S. Sr. Feliz Valderrama García, consideró el uso del stock de inventario de materiales directos e indirectos e insumos en la elaboración de muebles de madera que se ajustasen a las condiciones dadas por el escenario de la pandemia, de tal manera, se da solución a la problemática de la empresa y se da solución a un segmento de la población mediante la elaboración de muebles adaptados a la nueva normalidad de trabajo en casa o remoto. Adicionalmente, el material de desecho es utilizado en la elaboración de muebles mediante ideas creativas e innovadoras en búsqueda de sostenibilidad ambiental.

143

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Charan, R., & Lafley A. G. (2009). *Cambio de Juego*. Colombia: Ed. Buena semilla.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Editorial: Macmillan, London.
- Porter, M. (2002). *La ventaja competitiva*. México: Continental.
- Presidencia de la República de Colombia (2020). Por el cual se dictan medidas tendientes a garantizar la prevención, diagnóstico y tratamiento del Covid-19 y se dictan otras disposiciones.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. Ciudad de México: Editorial Pearson.

