



“En el momento de elegir un lugar donde vivir debemos tener en cuenta que allí se reflejen los rasgos individuales de personalidad de quien lo habita y que muy posiblemente será su hogar por muchos años. Por tal motivo los muebles y accesorios juegan un papel relevante en el diseño de los ambientes. Existen tan diversas formas de decorar, como diferentes tipos de gusto. Las tendencias de la vida moderna nos indican que cada una de las piezas que adornan los espacios dejan de ser objetos pasivos sin vida colocados en un rincón, para convertirse en elementos decorativos, novedosos, vitales y agradables.”

Análisis de la estrategia de negocios **para muebles BIMA**

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	3
1.1	Alcance del proyecto.....	3
2	Metodología.....	4
3	Marco teórico.....	6
3.1	Entorno Externo general:.....	10
3.2	Entorno Externo Específico.....	10
	La Industria (modelo de las 5 fuerzas) y la competencia.....	10
3.3	Entorno interno.....	11
3.4	Modelo de estrategia de negocios.....	12
3.4.1	Excelencia Operativa.....	12
3.4.2	Liderazgo de producto.....	16
3.4.3	Intimar con el cliente:.....	16
4	Descripción de BIMA.....	17
5	Resultados análisis del Entorno Externo para BIMA.....	24
5.1	Entorno Externo General.....	25
5.2	Contexto político y económico.....	25
5.3	Sector de la construcción.....	26
5.4	Bogotá-Cundinamarca, mercado potencial.....	28
5.5	Resultados de la industria y competencia.....	30
5.6	Conclusión entorno externo.....	35
6	Resultados análisis del Entorno Interno para BIMA.....	37
6.1	Disponibilidad de Recursos.....	37
6.2	Conclusión en disponibilidad de recursos.....	40
6.3	Resultado ventajas competitivas.....	40
7	Propuesta estrategia de negocios para BIMA.....	42
7.1	Componentes de la estrategia.....	44
7.2	Consideración final.....	49
8	ANEXOS.....	52
8.1	IKEA, benchmark para la industria de BIMA.....	52
8.2	Marco conceptual modelo de las 5 fuerzas (Michel Porter).....	53
8.3	Marco conceptual para el análisis de recursos y competencias.....	55
8.4	La cadena de valor.....	57
8.5	Formato de las encuestas para el seguimiento informal de entrevistas.....	58
8.6	Resumen principales indicadores económicos.....	59
9	Bibliografía.....	60

1 Introducción

De acuerdo a entrevistas y trabajo investigativo con la gerencia de la empresa, la historia de BIMA puede resumirse en tres etapas fundamentales, correspondiendo la primera a la creación de una empresa familiar en 1981, aplicando un modelo de negocios muy similar al empleado por la multinacional IKEA, líder mundial en la venta de muebles. Esta fue la etapa de éxito para BIMA en la que aprovechó las ventajas de ser la primera empresa en Colombia, particularmente en Bogotá, en incursionar con una propuesta innovadora y agresiva en el mercado de la comercialización y venta de muebles. Esta exitosa etapa duró hasta los primeros años de los 90, cuando empiezan a surgir serios problemas familiares entre sus fundadores, el señor Felipe Birman de ascendencia alemana y su esposa María Teresa Uribe, que generaron diferencias sustanciales en el manejo de los negocios. A partir de 1996 se hace evidente que la empresa entra en crisis, presentando un sobreendeudamiento de más de 12 mil millones de pesos y entrando a finales de 1998 a operar bajo la figura de ley 550. La pareja se separa. El señor Birman decide vender BIMA. A partir de 2000 la empresa es adquirida por el señor Manuel Rincón quien ve una oportunidad de recuperar el negocio. Actualmente BIMA sigue en ley 550, sin un direccionamiento claro que le permita crecer y adicionalmente ahora enfrenta una fuerte competencia, que se originó inclusive a partir de las oportunidades de mercado puestas de manifiesto por el mismo BIMA con su exitosa propuesta inicial.

Es importante resaltar que la operación de BIMA ha estado siempre enfocada a la comercialización. La gran mayoría de la fabricación de los muebles (practicamente más del 90%) ha estado contratada con terceros que trabajan bajo asesoría de los diseñadores de BIMA en cuanto a materiales y modelos requeridos, según necesidades y tendencias identificadas en el mercado.

El presente trabajo de grado tiene por lo tanto como objetivo analizar el entorno competitivo de muebles BIMA y a partir de su situación actual interna y externa ofrecer a la gerencia una alternativa para el direccionamiento hacia futuro.

1.1 Alcance del proyecto

El proyecto busca confrontar la teoría de la gerencia estratégica en el contexto y realidad de BIMA, determinando sus oportunidades. El alcance llega hasta la formulación de un modelo estratégico sugerido que le permita a la gerencia redefinir su misión y su visión de acuerdo al direccionamiento hacia futuro. Tanto la redefinición de la misión y la visión

como la implementación estratégica, incluyendo su correspondiente elaboración de indicadores y mediciones de gestión, no están dentro del alcance del proyecto.

Es importante que la gerencia entienda que **la visión**¹ es la declaración amplia y suficiente del estado en el que quiere que su empresa se encuentre en el mediano o largo plazo (3 a 5 años). Esta declaración debe ser por lo tanto retadora y motivante. Por otro lado, **la misión** consiste en la formulación de los propósitos y la identificación de las tareas y los participantes que definen el negocio y permiten la materialización de la visión. Involucra por lo tanto a los stakeholders de la empresa, siendo el cliente parte fundamental.

Para ofrecer esta recomendación a BIMA se realizó una revisión bibliográfica de las principales teorías sobre análisis y direccionamiento estratégico de diferentes escuelas y de ellas se tomaron las herramientas necesarias para su desarrollo.

2 Metodología

Revisión Bibliográfica

El presente trabajo inicia con una revisión bibliográfica de diferentes líneas de pensamiento sobre planeación estratégica y las herramientas que facilitan su implementación. De esta revisión se escogen los componentes necesarios para proponer un modelo y una metodología para el análisis interno y externo de BIMA que permita soportar el direccionamiento estratégico sugerido.

De la revisión bibliográfica se escogió seguir la metodología de análisis estratégico de Harvard que permite determinar lo que una compañía debe hacer de acuerdo a las amenazas y oportunidades que le plantea su entorno externo, y lo que puede o está en capacidad de hacer según sus fortalezas y debilidades de su entorno interno. Para el análisis de la industria, entorno externo general, se escogió el modelo de las 5 fuerzas propuesto por Michel Porter, ya que permite cubrir todas las variables que la afectan y que crean la esencia y la fuerza de la competencia.

¹ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 8a edición en febrero de 2003, 3R Editores, pág 22-25

Para el estudio del entorno interno se emplearon las herramientas y la metodología propuestas por Michael Hitt² en su libro “Strategic Management, competitiveness and globalization” que permiten analizar los recursos tanto físicos como intangibles con que cuenta una compañía, así como las competencias y habilidades de su gente. Como complemento a este análisis interno se trabajó la teoría de la cadena de valor de Michel Porter, herramienta que permite integrar dichas competencias y habilidades para transformar los recursos de una compañía en el producto deseado de acuerdo a las amenazas y oportunidades identificadas.

Finalmente se trabajó el lineamiento de *excelencia operativa* planteada por Michael Treacy, explicada en su best seller “La disciplina de los líderes del mercado³”, para la determinación y recomendación de la estrategia de negocios a seguir de acuerdo a los resultados del análisis del entorno externo e interno.

Trabajo de campo

Como complemento a la revisión bibliográfica, para el análisis del entorno se investigaron las fuentes estadísticas especializada en análisis de la economía nacional, casos de estudio analizados durante la maestría, páginas web de interés y reportes sectoriales y gremiales de industrias relacionadas que jalonan la industria del mueble como la construcción entre otros.

Adicionalmente, para obtener un mejor entendimiento de la industria de fabricación y comercialización de muebles y accesorios decorativos se realizaron entrevistas a las 4 empresas más representativas de acuerdo a la actividad y el mercado en el que opera BIMA. Estas entrevistas no tienen un objetivo estadístico, solamente orientar y complementar el entendimiento de la competencia. Para estas entrevistas se siguió una temática que cubría cuatro áreas fundamentales: creación de la empresa, orígenes y motivos, antigüedad, oportunidades identificadas, mercado objetivo, producto y comunicación con el cliente. Bajo este lineamiento fue posible tener entrevistas con respuestas abiertas, permitiendo conocer aspectos relevantes como relación con proveedores, conocimiento de la industria, materiales utilizados, procesos de fabricación y diseño de producto, lineamientos estratégicos, manejo de la globalización, entre otros. En el capítulo dedicado al análisis de la competencia se revelan los resultados de esta encuestas. Adicionalmente, en los anexos se encuentra el modelo o esquema informal de la encuesta.

² Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hokisson: “Strategic Management, competitiveness and globalization” 6th edition, Thomson South-Western, Cap. 3

³ La disciplina de los líderes del mercado, Michael Treacy & Fred Wiersema, edición original en inglés “The Discipline Of Market Leaders” copyright 1995 para Latinoamérica por Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, traducción de Adriana de Hassan

Es importante anotar que no se encontraron informes específicos sobre la industria de fabricación y comercialización de muebles como tal. Por lo tanto se analizaron indicadores de industrias directamente relacionadas que jalonan la demanda de muebles, concretamente la construcción de vivienda y oficinas. Por otro lado, el análisis del presente trabajo está concentrado especialmente en la ciudad de Bogotá, donde se está consolidando la industria de muebles y accesorios. Esta plaza ofrece un gran futuro y potencial de mercado, según se deduce del análisis del entorno, como se explicará más adelante.

De acuerdo a información obtenida por las directivas de la empresa y al trabajo investigativo realizado, el conocimiento que se tiene a nivel nacional es muy pobre. Sin embargo se sabe que es una industria muy fragmentada, compuesta por pequeños talleres familiares informales, con procesos artesanales de carpintería en su mayoría, que explotan un reducido nicho en la ciudad donde operan.

3 Marco teórico

Como lo manifiestan Michael Treacy y Fred Wiersema en su libro LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO⁴, *“la naturaleza de la competencia está cambiando dramáticamente en muchas industrias en el contexto global actual y en ocasiones se hace inclusive difícil identificar y definir el campo de acción y las fronteras de las operaciones de los negocios. Hoy en día no es posible seguir dirigiendo las empresas como hasta hace un par de décadas”*. Sin embargo existen diferentes alternativas o metodologías para analizar lo que pasa alrededor y obtener esa claridad. Estas alternativas ofrecen direccionamiento para entender el proceso evolutivo de una empresa y la determinación de la estrategia adecuada para crear una ventaja competitiva sostenible en cada una de sus etapas de crecimiento. Estas estrategias encaminadas al crecimiento a largo plazo, se han desarrollado en diferentes escuelas de pensamiento, entre las que se destacan especialmente entre otras, la escuela clásica de Harvard, la escuela de planeación estratégica, la de estrategia y estructura, la de estrategia competitiva y la de empresa japonesa, esta última

⁴La disciplina de los líderes del mercado, Michael Treacy & Fred Wiersema, edición original en inglés “The Discipline Of Market Leaders” copyright 1995 para Latinoamérica por Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, traducción de Adriana de Hassan

basada en el manejo eficiente de recursos intangibles como el factor humano, la experiencia, el conocimiento y el goodwill⁵.

Como se ilustra en el libro de Enrique Ogliastri, Manual de Planeación Estratégica⁶, la escuela de planeación estratégica fundamenta sus bases en la escuela de Harvard, buscando crear una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, implementando técnicas de planeación estratégica como el desarrollo de matrices de evaluación de desempeño de productos y mercados dentro de una determinada industria. Sus principales herramientas son la matriz BCG (desarrollada por el Boston Consultant Group) que evalúa el desempeño de un producto en términos de participación en el mercado versus el crecimiento de la demanda y la matriz de la General Electric (desarrollada por el grupo consultor McKinsey) que además de contemplar el crecimiento de una empresa, indica que el atractivo está realmente en el crecimiento y las oportunidades de la industria como tal. Estas herramientas requieren una amplia recopilación de información tanto interna como externa, actual y a futuro, por lo que es difícil de trabajar en países subdesarrollados con poca información y pierde por ende precisión.

En el mismo material del profesor Ogliastri se explica como la escuela de estrategia y estructura analiza los diferentes enfoques estratégicos por los que pasa una empresa a lo largo de su historia, identificando etapas claves como la fase empresarial o de creación: no hay orientación estratégica ni proceso de planeación más que la visión del empresario. Sus sistemas administrativos son precarios, prima el entusiasmo y la dedicación. Con el crecimiento empresarial llega la crisis debido al caos administrativo y centralización de poder en el empresario. Es necesario inyectar nuevo capital para ampliaciones, abriendo la posibilidad de la llegada de nuevos socios, lo que da inicio a una segunda etapa de crecimiento, fundamentada en la creación de las políticas de la empresa. La planeación estratégica se basa en políticas claras creadas por un equipo de profesionales por áreas y se establece un sistema organizacional por funciones. La empresa sigue con un gran crecimiento hasta que se presenta la segunda crisis, fruto de dicho crecimiento regional y del surgimiento de nuevos productos y nuevas necesidades de integraciones estratégicas que soporten dicha expansión. La burocratización es normalmente la causa de la crisis. Es necesaria la creación de centros independientes y con autonomía de planeación estratégica por regiones o por líneas de productos. Se entra en una etapa que busca la materialización de una cultura organizacional basada en la dirección por objetivos comunes mediante un sistema de planeación en todos los niveles de la organización de acuerdo a los lineamientos y a la orientación de la alta gerencia. Una nueva crisis empieza por la necesidad de control, coordinación y aprovechamiento de economías de escala. En esta oportunidad la reorganización busca oportunidades estratégicas a nivel global y es

⁵ Manual de Planeación Estratégica, Enrique Ogliastri, Introducción y cap. 1 y 2. Tercera edición revisada, Febrero de 1996, TM Editores-Ediciones Uniandes, Colombia

⁶ Manual de Planeación Estratégica, Enrique Ogliastri, Introducción y cap. 1. Tercera edición revisada, Febrero de 1996, TM Editores-Ediciones Uniandes, Colombia

necesario centralizar algunas funciones y reagrupar líneas de productos. Esta etapa de crecimiento busca la diversificación, basada en una compleja estructura organizacional, normalmente de características matriciales. Con el manejo de portafolios se da paso al término planeación estratégica, popularizado hacia 1975, representando las áreas de finanzas, mercadeo y producción un gran aporte a la estrategia empresarial.

Por otro lado, para la escuela de la Universidad de Harvard, la definición de la estrategia comienza por el estudio de la situación actual del entorno externo general (económico, sociocultural, demográfico) en el que se desenvuelve la empresa, complementado por su análisis interno. Este planteamiento se explicará más en detalle posteriormente durante el desarrollo del presente proyecto por ser el lineamiento escogido.

La escuela de estrategia competitiva desarrollada por Michel Porter, fundamentada en la escuela de Harvard, está basada en la capacidad que tiene una empresa para competir a largo plazo. Según M. Porter, la esencia de una industria está en la competencia y para su análisis, desarrolló diferentes herramientas como el análisis de las 5 fuerzas para identificar los factores del entorno que influyen sobre la capacidad de una empresa para sobrevivir en su industria y en un ambiente competitivo y la cadena de valor que integra las operaciones primarias con las actividades de soporte para concentrarse en ejecutar eficientemente aquellas actividades que generan valor para la compañía, entre otros. En los anexos se presenta en detalle la descripción de estas herramientas ya que son elementos fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

Metodologías para el desarrollo del análisis estratégico:

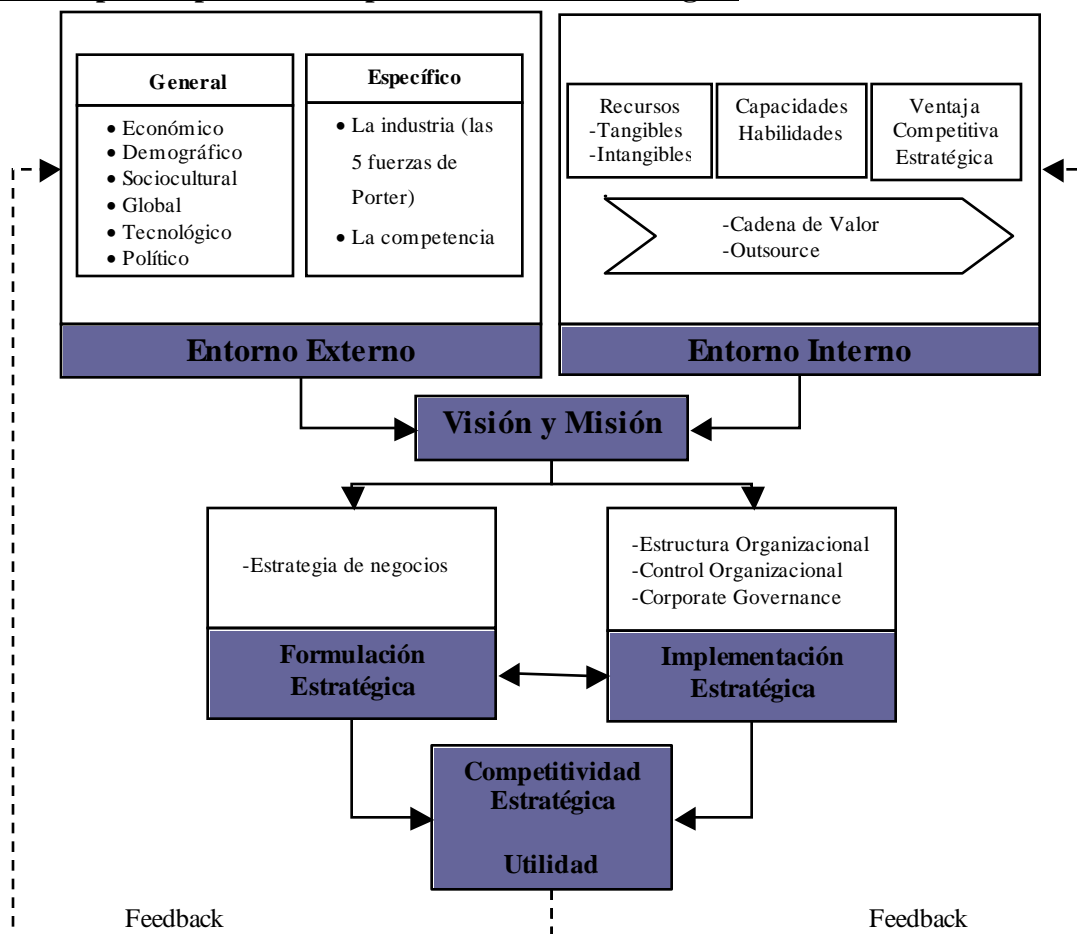
Dentro de la revisión bibliográfica se estudiaron diferentes alternativas de modelos para el desarrollo del análisis estratégico, entre las cuales se destacan los modelos expuestos por Arnold Hax⁷ en su libro “The Strategy Concept and Process”. Los principales elementos comunes en estos modelos proponen empezar la formulación estratégica a partir del análisis del entorno externo (amenazas y oportunidades) y de la situación interna de la compañía (fortalezas y debilidades) con el fin de establecer objetivos, estrategias de integraciones, asignación de recursos y lineamientos de presupuestos a nivel corporativo. Cada alternativa propone “cascadear” la estrategia a nivel de unidades de negocios bajo los parámetros corporativos y en las unidades de negocios se siguen estos lineamientos a nivel de áreas o procesos funcionales.

⁷ Estrategia para el liderazgo, Arnold Hax y Nicolás Majlof, título original: “The Strategy Concept and Process”, traducción: Alejandro Tiscornia, Argentina 1997, Ed. Garnica S.A.

Otra propuesta de Hax, denominada modelo Delta⁸, integra los esquemas de la cadena de valor y de ventaja competitiva de Porter y la visión de los recursos de la firma con el fin de ofrecer soluciones integradas totales al cliente, quien es la base de este modelo. Esta propuesta se fundamenta en tres aristas principales que determinan la estrategia de negocio a seguir como son: 1- posicionamiento del mejor producto; 2- Cliente (intimar, soluciones totales); 3- Apropiación del entorno (basado en la excelencia operativa y menor costo).

El modelo que se propone, reúne los principales componentes de acuerdo a la bibliografía revisada, y permite un análisis de la industria y de los recursos con que cuenta BIMA y ofrece elementos de juicio que le permite a la gerencia identificar y definir las fronteras de sus operaciones y determinar el direccionamiento estratégico adecuado.

Modelo Propuesto por el autor para el análisis estratégico



⁸ The Delta Project, Arnold Hax y Dean Wilde II, cap. 1. Printed in Great Britain by Creative Print Design, Published by Palgrave, 2001

A continuación se da una breve explicación de cada uno de los componentes del modelo sugerido.

3.1 Entorno Externo general:

Continuando con el planteamiento de la escuela de pensamiento de Harvard, es fundamental comenzar un análisis estratégico con un completo entendimiento del escenario en el que se desenvuelve una empresa y todas las variables que influyen y modifican permanentemente su entorno. Esta etapa consiste por lo tanto en entender que menazas y oportunidades ofrece el mercado dadas las variables macro-ambientales como *demográficas, económicas, tecnología, fuerzas políticas y legales y fuerzas sociales y culturales*.

3.2 Entorno Externo Específico

La Industria (modelo de las 5 fuerzas)⁹ y la competencia

El proceso para identificar la propuesta de valor que la empresa puede, ofrecer comienza por la comprensión del entorno externo y su impacto específico en su sector de interés. En particular son las fuerzas inmersas en la competencia las que determinan una estrategia. La esencia de la formulación estratégica está por lo tanto enmarcada en un ambiente de competencia¹⁰. La clave para ser competitivos y crecer e inclusive sobrevivir, consiste en adoptar una posición que sea menos vulnerable a los ataques de la competencia.

La competencia es el componente del entorno externo sobre el cual es posible tener un control y manejo favorable, siempre y cuando se tenga un perfecto conocimiento tanto de su funcionamiento como de sus componentes.

Una industria se caracteriza por conformar un grupo de empresas que producen productos similares o que son sustitutos muy cercanos, creando una intensa competencia. De ahí la importancia de identificar perfectamente quienes la conforman y como actúan. El análisis debe extenderse a fuerzas igualmente importantes como son los proveedores y compradores. Además de garantizar tanto el flujo de materias primas como el de producto

⁹ Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hokisson: “Strategic Management, competitiveness and globalization” 6th edition, Thomson South-Western, Cap. 2

¹⁰ How Competitive Forces Shape Strategy, Michel Porter, HBR March-April 1979, p.10

terminado, representan una amenaza de competencia directa al existir para ellos la posibilidad de integrarse hacia delante o hacia atrás respectivamente. Por último, el análisis incluye la fuerza más importante, la que insita a las empresas a la competencia por atraer su atención y ganar participación: el mercado.

En el anexo se explica el marco teórico del modelo de las 5 fuerzas.

3.3 Entorno interno

Como se deduce de las lecturas de Tracy y Wiersema “LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO”, hoy en día no es posible dirigir las empresas como se hacía hasta hace un par de décadas. Las fuentes convencionales que determinaban ventajas competitivas como fuerte inversión en activos productivos, economías de escala, grandes sumas en publicidad, en acumulación de materias primas, utilización de mano de obra barata, no son tan efectivas en el ambiente actual. Hoy en día la creación de la ventaja competitiva sostenible exige el entendimiento y el desarrollo de recursos intangibles como el capital humano, el know how, el aprendizaje y una adecuada y motivante cultura organizacional. En los recursos intangibles, especialmente en el capital humano, está la capacidad de entender la dinámica de los mercados y la competencia y por lo tanto la capacidad para integrar y transformar eficientemente los recursos tangibles en el producto y propuesta de valor deseada. Por lo tanto, el análisis de los **recursos tangibles e intangibles** con que cuenta BIMA y sus **habilidades y competencias** para utilizarlos representa un elemento fundamental en el proceso¹¹.

El objetivo del análisis del entorno interno consiste en entender como debe operar una compañía de acuerdo a sus capacidades y oportunidades para soportar la estrategia de negocios que se haya determinado. Para este propósito **la cadena de valor** de Michel Porter ofrece direccionamiento para entender como se deben integrar recursos y competencias en la operación con el enfoque en la creación de una posición estratégica competitiva. La cadena de valor permite identificar aquellas actividades que generan valor y cuales no. Está conformada por **actividades primarias**, que son las relacionadas con la creación física del producto, su venta y distribución y el servicio postventa y **actividades de soporte** que proveen la asistencia necesaria para que se puedan desarrollar las actividades primarias.

En los anexos se explica el marco conceptual para el análisis de recursos y para la determinación de competencias y habilidades. Igualmente en los anexos se explican los componentes de la cadena de valor y cómo esta herramienta facilita el lineamiento estratégico para la integración de recursos.

¹¹ Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hokisson: “Strategic Management, competitiveness and globalization” 6th edition, Thomson South-Western, Cap. 3, Capabilities and Core Competences

Una vez entendido y analizado el entorno bajo el modelo sugerido, es posible concluir lo que la compañía debe hacer de acuerdo a sus amenazas y oportunidades y lo que está en capacidad de ejecutar de acuerdo a sus debilidades y fortalezas. En este punto del desarrollo del modelo, la gerencia encuentra suficientes elementos de juicio para reformular su misión y visión estratégica.

3.4 Modelo de estrategia de negocios

La ventaja competitiva consiste en identificar la propuesta de valor que la empresa puede ofrecer a un determinado mercado escogido y no en tratar de hacer de todo y para todo el mundo.

Para el análisis de la escogencia del modelo de negocios se trabajó el planteamiento desarrollado por Michael Treacy¹² en el que se explica la existencia de varias alternativas de estrategias de negocios entre las que una empresa normalmente escoge para desarrollar su propuesta. Sin embargo estas estrategias pueden resumirse en tres categorías o disciplinas principales: excelencia operativa, liderazgo de producto, intimar con el cliente. El marco teórico hace referencia especial a la excelencia operativa debido a que como se concluirá del análisis de resultados aplicado a BIMA, es el modelo de negocio que más le conviene a la empresa actualmente.

A continuación se describen brevemente las tres categorías de negocios.

3.4.1 Excelencia Operativa

Su propuesta de valor está enfocada en una combinación que ofrece precios bajos, servicio sin contratiempos y facilidad de compra y una calidad mínima aceptable. Esta propuesta no es innovadora en producto o servicio, ni cultiva relaciones personales con sus clientes. Ofrece por lo tanto productos para el común del mercado. Esta estrategia se basa en el control de costos, desarrollando un modelo operativo basado en la optimización de procesos integrales de suministros de productos y servicios para minimizar costos y contratiempos y en operaciones estandarizadas y simplificadas que se controlan estrictamente para promover eficiencias en manejo operativo y evitar desperdicios (curvas de aprendizaje). La estructura organizacional tiende a ser jerárquica y los procesos de decisión y planificación están centralizados en la gerencia y la comunicación es directa, simple y rápida. Hay pocos lujos, la infraestructura es sencilla y práctica.

¹² La disciplina de los líderes del mercado, Michael Treacy & Fred Wiersema, edición original en inglés “The Discipline Of Market Leaders” copyright 1995 para Latinoamérica por Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, traducción de Adriana de Hassan

Si bien es cierto que precio bajo es el determinante bajo este esquema de negocios, esto no siempre es así. La propuesta de la excelencia operativa consiste en ofrecer un menor costo total. Es decir, que la suma de todos los costos incurridos por el cliente como el precio, el tiempo de espera en el punto de venta, la facilidad de la compra, las demoras en el reparto del producto y en general, evitar inconvenientes que le ocasionen contrariedades o contratiempos, resulte ser la mejor alternativa del mercado. La excelencia operativa debe cumplir por lo tanto con tres características fundamentales como son *la confiabilidad, la conveniencia y la eficiencia*.

La confiabilidad es una competencia que debe estar presente tanto en los recursos intangibles como en los tangibles a lo largo de la cadena de valor. Significa que el recurso humano debe ser responsable y cumplir con los compromisos adquiridos, desde los proveedores de materiales hasta los distribuidores del producto o servicio. En cuanto a recursos tangibles, la confiabilidad está dada por la calidad y durabilidad de los productos y por ende de los activos utilizados en los procesos productivos. La durabilidad y calidad representaran un menor costo para el consumidor hacia futuro.

La conveniencia se percibe con mayor claridad cuando hay ausencia de costos tangibles o intangibles que le ocasionen irritabilidad al consumidor. Esto se traduce en la simplicidad del consumidor para interactuar con la compañía y la facilidad con que realiza su compra. Como ejemplo podemos citar la conveniencia de hacer sus pedidos por teléfono o por Internet, o si se desplaza hasta el punto de venta, que tenga una visita agradable y efectiva.

La eficiencia está dada por procedimientos integrados y sus respectivas reglas y controles que permitan establecer tareas repetitivas, simples y coordinadas. En empresas manufactureras (especialmente) se debe buscar la manera de automatizar procesos con el fin de bajar el costo de mano de obra y reducir el costo variable unitario. Igualmente, la estandarización de activos y procesos eficientes permiten un buen manejo y control de costos. Como ejemplo están las cadenas de comidas rápidas (McDonald's) o las cadenas de supermercados (Carrefour, Wal-Mart) que emplean el mismo formato para todos sus puntos de venta, obteniendo eficiencias por economías de escala en sus construcciones, al mismo tiempo que sus procesos operativos estandarizados les ofrece una alta eficiencia, sin necesidad de empezar curvas de aprendizaje forzadas al abrir un nuevo punto de venta.

La eficiencia operativa está por lo tanto direccionada hacia la estandarización y a la integración de procesos. Los productos y servicios son sencillos y prácticos, dirigidos al segmento medio del mercado en donde está el gran volumen de la demanda y el interés por el costo es mayor que por el surtido.

La estrategia de excelencia operativa en la práctica:

La estrategia de negocios basada en la excelencia operativa requiere de ciertos facilitadores para que su implementación sea exitosa:

El factor humano:

Es importante conformar un equipo de trabajo unido y comprometido. Todos deben conocer perfectamente el plan de trabajo y por ende la estrategia. De esta manera es posible que todos trabajen en la misma dirección y coordinadamente para evitar duplicación de funciones con sus consecuentes sobrecostos. Igualmente conocen la importancia de sus funciones y como se complementan entre sí para entregar la promesa de valor final. Son confiables en cuanto a la puntualidad y responsabilidad para con lo que se compromete la empresa con el consumidor. Además aceptan y cumplen con la cultura organizacional del ahorro y cero lujos del plan de negocios seleccionado por la empresa. Los empleados son capacitados y entrenados de acuerdo a las necesidades específicas de sus áreas. El reconocimiento y la motivación son fundamentales.

Eficiencia operativa:

Su fortaleza consiste en transacciones eficientes construyendo procesos estrechamente integrados. La integración como tradicionalmente se conoce sugiere incorporar procesos productivos (de componentes claves para el producto final) o procesos de servicios de distribución con el fin de manejar todos los componentes del producto final buscando un mayor control y economías de escala. Hoy en día estas integraciones son posibles de manera “virtual” convirtiendo a proveedores y distribuidores más que en aliados estratégicos, en miembros integrados en un solo equipo, con relaciones que garantizan el pleno entendimiento y compromiso con el objetivo estratégico, obteniendo mutuos beneficios de crecimiento económico.

Estas integraciones traen beneficios como evitar la duplicación de funciones y tareas con sus correspondientes ahorros en tiempo y costos laborales, permite evitar duplicar inclusive procesos con su correspondiente ahorro de costos además de agilizar tiempos de respuesta y de entrega y en ocasiones es posible inclusive evitar la duplicación en activos fijos con su correspondiente ahorro de capital. En resumen, estos beneficios en eficiencia son ahorros que se transfieren al consumidor y se capitalizan en la propuesta de menor costo total.

Los ejemplos son más evidentes en la logística. El producto puede pasar del fabricante al usuario directamente, sin bodegas ni distribuciones intermedias. Una empresa puede integrar a su proveedor de manera que éste reciba directamente una orden de compra y despache directamente al cliente, evitándole a la empresa incurrir en costos asociados a bodegaje y posterior distribución, en no tener la necesidad de manejar inventarios y sus costos de capital y administrativos relacionados y agilizar el tiempo de respuesta en la entrega al cliente. En este tipo de integración de pedidos con proveedores para mantener una reposición continua, implica que los proveedores asumen toda la responsabilidad del

manejo de inventarios para sus clientes. Esta responsabilidad exige una perfecta conformación de un equipo alineado y mutuamente comprometido.

Oportunidades de integración se pueden explorar en muchas áreas de una compañía, como por ejemplo en la parte de cobranzas (que el operador logístico sea el encargado) evitando el costo de tener un departamento de cartera; en diseño de producto dejando que sea el proveedor quien asuma esa responsabilidad de acuerdo a lineamientos de la empresa, etc.

Sistemas:

Una robusta base tecnológica permite la integración de procesos de manera más eficiente. Internamente permite llevar un perfecto control del negocio y permite el soporte para cualquier decisión. Hacia el cliente, puede constituir un vínculo que mejore la relación.

Servicio al cliente:

Para garantizar el menor costo total, es preciso asegurarse que el servicio se produzca sin esfuerzos, sin fallas ni contratiempos y en forma instantánea. Un sistema robusto se convierte en un facilitador en este proceso. Una buena base de datos debe permitir registrar las preferencias y características del cliente, información o historia crediticia para facilitar el pago, permitirle hacer pedidos electrónicamente e incluso coordinar la operación de reparto hasta el sitio deseado...poder completar una compra completa sin tener que visitar el almacén.

Finalmente, para poner en práctica estos componentes en una estrategia de excelencia operativa, es importante que el cliente se adapte a la forma de operar de la empresa. Enseñarle los horarios de atención de los almacenes, que entienda cual es el proceso de compra, como debe interactuar con la compañía, las opciones de compra virtual, como son los establecimientos y que facilidades o limitaciones sabe que va a encontrar, etc. Como ejemplo podemos citar como McDonald's ha educado a sus clientes, quienes saben que no encontraran meseros, que los servicios y adiciones como las salsas, gaseosas y demás debe tomarlas por su cuenta, y que al final debe recoger la mesa. En algunos hipermercados, los clientes saben que deben llevar sus propias bolsas para empacar sus compras, no hay empacadores. Otros establecimientos solo reciben efectivo y sus clientes lo saben y se preparan para pagar de esta manera. SouthWest Airlines es otro claro ejemplo. Si alguien quiere viajar a un bajo y sin pérdida de tiempo, sabe que no existen las reservas ni quien les venda un tiquete, el tiquete se compra por Internet y al llegar al aeropuerto se reclama, se hace la fila para abordar como si fuera un autobús, según el orden de llegada, no hay sillas numeradas ni cupos garantizados, ni personal que los asista para abordar, los viajes solo permiten equipaje de mano y cada pasajero es responsable de su manejo, sabe que debe llevar su propia comida y bebida porque ese servicio no se ofrece, solamente una limitada tripulación lo asistirá durante el viaje en caso de emergencias. Sabe que sufrirá algunas incomodidades respecto a otras aerolíneas, pero está dispuesto a vivirlas por el bajo costo

total que paga. Por otro lado la aerolínea cuenta con grandes ahorros en personal porque muchas de las funciones y tareas las realizan sus propios clientes. Como podemos ver, hay muchos ejemplos de cómo los almacenes educan a sus clientes de acuerdo a su forma de operar y su propuesta de valor.

3.4.2 Liderazgo de producto

La propuesta de valor es bien distinta. Consiste en innovación de productos que superen ampliamente las expectativas de los clientes ofreciéndoles los mejores productos del mercado, con óptima calidad por lo que están dispuestos a pagar un precio mucho mayor por el valor agregado percibido. La creatividad del personal es un factor determinante en esta estrategia (productos de vanguardia, nuevas aplicaciones o utilidades). Quienes adoptan esta estrategia deben estar en capacidad de comercializar sus ideas rápidamente, por lo que requieren procesos de negociaciones muy ágiles y por lo tanto una estructura gerencial y organizacional mejor preparada y con mayor libertad de expresar sus ideas, con empoderamiento para tomar de decisiones, dispuesta a estimular la experimentación y premiar la creatividad. Esta organización debe ser muy flexible para adaptarse permanentemente al cambio. Finalmente, permanente inversión en investigación, desarrollo y tecnología de punta son los rubros que más atención requieren con ésta estrategia.

3.4.3 Intimar con el cliente:

Las empresas se concentran en ofrecer no lo que el mercado desea, sino lo que esperan unos clientes específicos. Las empresas buscan relaciones comerciales de largo plazo y no una sola transacción con sus clientes. La oferta de valor consiste por lo tanto en conocer perfectamente las necesidades de su cliente y anticiparle soluciones integradas comprometiéndose a brindar apoyo en la generación de utilidades de sus clientes. En esta estrategia la fuerza de ventas es sumamente especializada y dedicada. Aprende el negocio del cliente estableciendo relaciones de largo plazo y de plena confianza (Ej.: asesorías de inversión, de procesos tecnológicos, desarrollo de infraestructura...).

Una vez entendido el marco teórico seleccionado para el desarrollo del presente proyecto, procedemos a analizar a BIMA y su entorno con el fin de aplicar el modelo propuesto para la definición del plan estratégico sugerido de acuerdo a su realidad actual.

4 Descripción de BIMA

Etapa de creación y expansión

Hace 24 años dos destacados empresarios, Felipe Birman de ascendencia alemana y su esposa María Teresa Uribe, con conocimiento en la industria de muebles y con una gran visión, crearon en Colombia el Centro de Diseño y Decoración BIMA, ofreciendo una nueva alternativa en el mercado de muebles en el país. En agosto de 1981 se construyó fuera del perímetro urbano de Bogotá, en la Autopista Norte, lo que se consideraba poco convencional para la época, el primer punto de venta. Su objetivo era comercializar muebles y accesorios para el hogar y la oficina con un estilo moderno y descomplicado. Su propuesta consistió en innovación en conceptos, diseños y coloridos a precios asequibles, dejando atrás los muebles solemnes, rígidos e incómodos que se mandaban fabricar al carpintero cercano o se compraban bajo el esquema tradicional del vendedor de muebles con catálogo. Los lineamientos del negocio tuvieron su inspiración en el concepto ofrecido por la multinacional líder en el mercado de muebles, IKEA.

En un principio, la actividad de BIMA consistía en importar muebles al país, actitud visionaria que en ese momento nadie osaba desarrollar. La idea de ubicarse en las afueras de la capital se convirtió en todo un éxito. Permitía a las personas salir de la ciudad en el tradicional paseo de fin de semana capitalino, pasar un rato de esparcimiento en familia y al mismo tiempo estar en un lugar amplio y cómodo donde dejar volar la imaginación pensando en el embellecimiento de su hogar. Revolucionaron el concepto de mercadeo creando un supermercado con la idea de “autoservicio” de muebles y accesorios, ofreciéndole al cliente la posibilidad y libertad de combinar y escoger entre una amplia variedad de diseños, colores, texturas, piezas y accesorios decorativos desde el mueble típico en madera hasta el innovador fabricado en materiales no convencionales como metal y acero inoxidable de acuerdo a sus preferencias y necesidades, dirigido inicialmente a gente joven con poder adquisitivo medio.

En Agosto de 1986 se inauguró la segunda bodega de almacenamiento -1.200 metros cuadrados- localizada muy cerca del centro de diseño BIMA inicial. En ella se hacía la entrega y empaque de toda la mercancía no apta para "Autoservicio" y la que salía hacia los distribuidores de BIMA en otras ciudades.

El negocio manejaba una fábrica propia para algunos trabajos específicos y varias fábricas satélites que simplemente consistían fabricantes de muebles con capacidad de producir estilos interesantes que cumplieran con los requisitos de diseño y funcionalidad que BIMA quería imponer. Estos satélites contaban con cierto grado de desarrollo tecnológico pero en su mayoría la actividad era carpintería de procesos artesanales y a pequeña escala.

Pronto se expandieron las actividades de ventas a otras ciudades y adicionalmente, BIMA empieza a trasladar su actividad al exterior, montando salas de exhibición y ventas en ciudades donde vivían familiares, quienes se encargarían de la administración. Es así como se expande el negocio a Miami, Quito, Venezuela y Santiago de Chile.

Esta rápida ampliación empezó a mostrar insuficiencia de la capacidad de producción tanto en la fábrica propia como en las satélites.

Comienzo de la crisis:

Con esta rápida expansión surgieron algunos inconvenientes. En primer lugar, la producción quedó insuficiente. El problema de incumplimiento de pedidos empezó a ser evidente. Por otro lado, los problemas de flujo de caja empezaron a ser evidentes. Los fabricantes locales otorgaban crédito de 60 días a BIMA para su cancelación, y las compras de productos al exterior exigían cobros aún más cercanos, en ocasiones de contado para el despacho de la mercancía. BIMA otorgaba plazos entre 90 y en ocasiones 180 días como facilidades de crédito para la venta.

Esta inadecuada administración, de tipo completamente familiar, condujo a un desfase del manejo de capital de trabajo, dejando como consecuencias un gran déficit en el flujo de efectivo que empezó a afectar la viabilidad del negocio.

Adicionalmente, cuando la empresa pasaba por su mejor momento, comenzaron problemas personales al interior de la organización que generaron diferencias sustanciales en el manejo de los negocios y las decisiones. Esta situación ratificó la ineficiencia y falta de control y dirección en los puntos de venta. Se decidió, entonces, convertir a BIMA en centro comercial y surge un nuevo espacio al norte de Bogotá, con el cual también adquirieron el Parque Camelot en 1996. Tanto conocedores como personas allegadas pensaron que el parque no tendría mucho futuro debido principalmente a que por ese costado de la autopista la gente viene entrando a Bogotá, luego de finalizar sus actividades de descanso o trabajo y por lo tanto, era poco factible que interrumpieran su retorno. Sin embargo Birman construye el parque. El proyecto es de enormes proporciones y no logra ser finalizado según lo planeado. Inclusive la construcción que actualmente conocemos corresponde a la mitad del tamaño planeado. La idea de construir un “mega mall” y reunir a los principales almacenes de moda, no arrancó. Por varios años duró desocupado. Solo el parque de diversiones y naturalmente el gigantesco centro de exhibiciones BIMA abrieron al público. Hasta hace pocos años las salas de cine y recientemente reconocidos restaurantes de comidas rápidas y otros pocos almacenes han empezado actividades en el centro BIMA.

Esta situación agravó aún más la viabilidad de BIMA y su flujo de caja. El negocio de muebles en el exterior se derrumba. Se crea una figura provisional para intentar salir de la

crisis. Esta figura consiste en convertirse en comercializador de todos los proveedores y fabricantes de artesanías locales, arrendándoles el centro de exhibición.

Adicionalmente se hicieron otros cambios e inversiones que llevaron a un sobreendeudamiento de más de 12.000 millones de pesos, con unos activos que no superaban los 7.000 millones de pesos. El endeudamiento con el sector financiero se hizo insostenible. Esta situación, sumada a las diferencias al interior condujeron a que María Teresa Uribe abandonara la compañía. BIMA y Camelot entran en la Ley 550 y tiempo después Biermann decide desprenderse del negocio.

Actualidad de BIMA

En el año 2000, el empresario Manuel Rincón adquirió BIMA, pagó parte de sus deudas recuperando su credibilidad financiera y comenzó a reactivar el negocio. A partir de la adquisición por parte de los nuevos accionistas y de la declaración de operaciones bajo ley 550 (año 2000), BIMA adopta una dinámica con gran énfasis comercial basado en la figura de franquicias como alternativa para operar dadas las limitantes en cuanto a acceso a fuentes de financiamiento para capital de trabajo.

En agosto de 2002 se monta el primer punto de venta bajo esta modalidad, ubicado en la Calle 122 de Bogotá. En julio de 2003 se crea el segundo punto de venta bajo esta modalidad, BIMA Loft en la Calle 94. Este punto se convierte en la sala de ventas más exclusiva y moderna de BIMA.

Se crea la compañía *ExpoBIMA*, empresa encargada de manejar a los franquiciados como primera directriz de negocios y con miras a expandir a futuro operaciones al exterior. Expomiba se convierte en la principal empresa comercial para BIMA.

El 2004 significa un año de grandes retos y expectativas, prueba de esto es la apertura en el mes de marzo del segundo punto de venta en la ciudad de Medellín, conservando el mismo estilo BIMA.

La Fundación BIMA fue creada antes de la crisis comercial y su principal objetivo consistía en ese entonces en servir de fondo de ayuda a los empleados para obtener beneficios laborales adicionales como préstamos para vivienda, educación etc. Durante la crisis, el objetivo de la Fundación cambió y se convirtió en un modelo temporal de soporte a microempresarios artesanales, con el fin de facilitarles las instalaciones y el Goodwill para exponer y vender sus trabajos (adicionalmente recibía alguna ayuda por parte del Gobierno). De esta manera aseguraban la continuidad del negocio tanto para los proveedores como la permanencia de BIMA en el mercado y derivar algún ingreso a manera de porcentaje de participación sobre las ventas y de los arriendos. Esta figura funcionó hasta comienzos de 2001, año en el comienza la reorganización y se regresa a

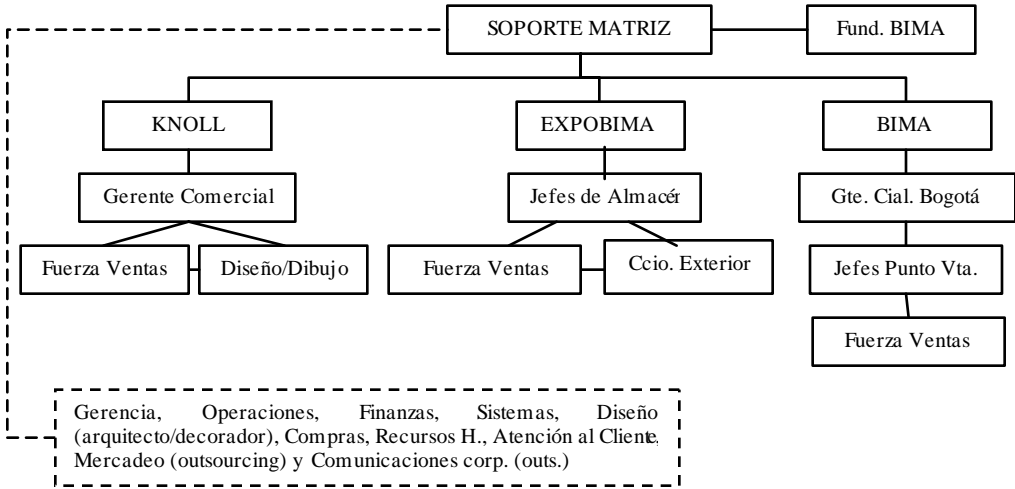
manejar la relación directa con proveedores y fabricantes y con el mercado. Actualmente la Fundación BIMA está recuperando su función de ayuda o capacitación y soporte con beneficios para los empleados directos.

Muebles Knoll es adquirida recientemente con la intención de cubrir el segmento de decoración y dotación para oficina como oportunidad estratégica identificada.

Nueva estructura organizacional

En el 2004 cambia la gerencia general y ésta adopta una nueva estructura organizacional de tipo matricial con el objetivo de prestar un mejor soporte por áreas funcionales a toda la organización. Esta nueva estructura permite igualmente tanto a Muebles Knoll como a Expobima operar sin la presión de BIMA en ley 550. El siguiente diagrama ilustra la estructura organizacional actual:

Estructura organizacional creada por el autor con información suministrada por la gerencia de BIMA:



La oficina principal de BIMA está ubicada en el Parque BIMA. Esta oficina opera como sala de ventas -showroom-, como única bodega de almacenamiento y centro de despacho y desde donde opera todo el personal de apoyo. Hay otro almacén BIMA en la calle 95 carrera 12. ExpoBIMA cuenta con salas de exhibición y ventas en Bogotá en la Calle 94 carrera 15, Calle 122 y Autopista Norte Km. 19. Hay dos franquicias más, una en Medellín y otra en Pereira.

Actualmente BIMA cuenta con 30 empleados directos y 20 vendedores en su fuerza de ventas, distribuidos entre BIMA y Expobima. Cuenta con cerca de 200 proveedores, de los cuales 20 aproximadamente cubren el 80% de sus necesidades. De estos, 5 se catalogan como los principales, cubriendo el 50% de los requerimientos de BIMA, entre los que están Martec (fabrica de muebles que trabaja más del 90% de su producción para BIMA de acuerdo a sus necesidades) y Colchones Spring entre otros. El resto de los proveedores pequeños surten accesorios y la parte de luces (lámparas)

Operación comercial:

Muebles BIMA ha mantenido desde sus inicios la figura de comercializador. Esto significa que siempre ha manejado su stock de inventarios a través de proveedores fabricantes, nunca ha tenido talleres ni manufactura propios.

ExpoBIMA y las salas de ventas BIMA se encargan del contacto comercial con el consumidor, exhibición y venta del producto. La nueva estructura organizacional matricial presta el soporte adecuado a las demás tareas para permitir el cumplimiento en los puntos de ventas con el consumidor final. De manera sucinta las áreas de soporte cumplen las siguientes funciones:

Compras:

Encargado de controlar el inventario en bodega de acuerdo a los inventarios y los movimientos y requisiciones de las salas de venta. Compras mantiene el contacto con los proveedores fabricantes para garantizar la entrega en la bodega principal del producto en las fechas indicadas para cumplir con las condiciones de cada venta. Es importante recordar que BIMA no tiene talleres propios, todos sus productos son manufacturados por terceros.

Ventas:

Contacto directo con el cliente en los puntos de ventas (showrooms). Crea la requisición o compromiso con el cliente. En este punto se establecen condiciones de entregas teniendo en cuenta disponibilidad de inventarios o tiempos requeridos por Compras para atender la solicitud. La venta se concreta con el pago del 40% inicial por parte del cliente. Se crea un pasivo en la cuenta del cliente por el saldo del pedido.

Servicio al cliente:

Diariamente verifica las órdenes de compra o pedidos por ser despachados durante las 48 horas siguientes y verifica que el producto esté en alistamiento. Contacta al cliente para rectificar hora y lugar de entrega y acordar condiciones de pago del saldo pendiente. BIMA recibe efectivo, tarjetas de crédito o cheques post fechados garantizados con entidades como Covicheque, Fenalcheque, etc. con el objetivo de minimizar el riesgo y no manejar

cartera con los clientes. Sin el pago del saldo al momento de la entrega el transportador no tiene autorización para dejar el pedido. Si las condiciones no están dadas para la entrega del pedido, bien sea por demora o falta de inventario o por no lograr acuerdos de pago, Servicio al Cliente se encarga de averiguar y solucionar el problema, dando respuesta inmediata al cliente y reprogramando fechas de entrega. Si la entrega es coordinada satisfactoriamente, Servicio al Cliente emite la factura y la envía a logística como soporte para la entrega y salida de bodega, afectando el cárdex (inventarios) y la cuenta del pasivo con el cliente.

Operaciones:

Es la encargada del recibo, almacenamiento, despacho de los productos vendidos y la cobranza en el momento de la entrega. Interviene un departamento de bodega como punto crítico dentro del proceso. Al momento del recibo de la mercancía se debe constatar que cada producto cumple con las características especificadas (dimensiones, materiales, texturas, pinturas, etc.). En bodega se efectúa por lo tanto un primer control de calidad de producto. El siguiente paso consiste en emitir una remisión o acuso de recibo al proveedor, quien deja en consignación su producto. La bodega procede a almacenar y a digitar la entrada al sistema, actualizando el módulo de inventarios disponibles tanto para compras como para ventas.

Finanzas y Contabilidad:

En términos generales, finanzas se encarga de la planeación financiera, incluyendo actividades como manejo de flujo de caja y financiación. Contabilidad lleva el control y registro contable.

Arquitecto y decorador:

Encargados del diseño en general de los puntos de ventas, buscando ambientes familiares que induzcan la decisión de compra.

Diseño:

Responsable de actualizar permanentemente los productos según tendencias y referentes de la estrategia de mercadeo. Transmite a los proveedores las ideas en cuanto a innovación materiales, formas y diseños requeridos. Permanente contacto y búsqueda de proveedores según sus lineamientos. Es importante recalcar que los diseños y el estilo BIMA busca diferenciación en cuanto a ofrecer diseños modernos, livianos y naturales. Muestran el tratamiento natural especialmente en las maderas empleadas, dejando ver sus vetas y colores naturales y colores mate, contrario a la competencia en general que utiliza materiales de aglomerados de madera, con pinturas y colores oscuros simulando las vetas naturales.

Recursos Humanos:

Permanente búsqueda del personal idóneo para cada área del negocio aplicando un riguroso programa de reclutamiento que contempla variables críticas como experiencia y buenas

relaciones interpersonales. Está pendiente de la capacitación especialmente para la fuerza de ventas.

Sistemas:

Apoyo a usuarios finales y mantenimiento al sistema transaccional. Este departamento ha estado durante los últimos años integrando a los puntos de ventas con los departamentos de apoyo con el fin de manejar el flujo de información en red para facilitar la venta. Permite el chequeo y actualización de información (descargue de la venta en el inventario de la bodega) en línea desde los terminales de los vendedores en las salas de ventas. La actualización en línea permite un manejo directo de la negociación por parte del vendedor de acuerdo a la información de precios, tiempos de entrega y disponibilidad de productos que le arroja el sistema.

Situación Comercial:

BIMA muestra un decrecimiento en ventas del 6%, de \$3,619 millones en 2003 a \$3,401 en 2004. Su utilidad bruta en 2004 cayó en 1% a \$1,249 millones. Sus gastos de administración permanecieron estables contabilizando \$711 millones en 2004. Los gastos de ventas disminuyeron un 40% sumando \$774 millones en 2004. Lo más representativo es una disminución en personal de \$146 millones, otra por \$126 millones en comisiones y provisiones varias por \$201 millones. La utilidad operacional registró una pérdida por \$236 millones en 2004 contra una pérdida de \$834 millones contra el año anterior. Para 2004 BIMA obtuvo ingresos no financieros por \$2,173 millones (\$1,742 millones más que el 2003), como resultado de la utilidad generada por la entrega de los derechos fiduciarios (local parque BIMA) a la DIAN y Tesorería Distrital para hacer efectiva la garantía por la deuda de reafuente e impuesto del ICA. Por otro lado en 2004 presentó egresos no operacionales por \$901 millones. La utilidad del ejercicio después de impuestos es de \$854 millones.

Lo que podemos resumir del ejercicio de BIMA es la falta de generación de ventas con relación a sus gastos administrativos y de ventas. El margen bruto en 2004 llegó tan solo al 35% y los gastos operacionales representan el 44%. En otras palabras, la estructura operacional es excesivamente alta para las ventas generadas (especialmente dado por el pago de arriendos de puntos de venta, pago servicios y pago honorarios, su fuerza de ventas es igualmente costosa: 23% de las ventas)

Sus principales pasivos para el 2004 corresponden a impuestos y gravámenes (\$2,666 millones) y sus correspondientes intereses de mora (\$1,470 millones), pasivos corrientes con bancos por \$1,034 millones, proveedores por \$418 millones, cuentas por pagar por \$661 millones y accionistas (Manuel Rincón) por \$544 millones.

Su patrimonio está compuesto por \$1,400 millones de capital, acumula pérdidas de ejercicios anteriores por \$6,962 millones...BIMA está en causal de disolución. En cuentas de orden hay \$1,023 millones en mercancía en consignación y \$530 millones por intereses acreedores ley 550.

Situación Financiera, ley 550:

La compañía se encuentra en negociaciones con el Estado, concretamente con la DIAN, entidad con la que tiene el mayor pasivo. Esta negociación consiste en que la entidad estatal le reciba a BIMA un terreno ubicado en Bogotá para saldar la deuda. Con el saldo producto de la venta del terreno alcanza a cancelar gran parte de las otras deudas, de manera que lograría salir de ley 550. Bajo estas nuevas condiciones se abren las posibilidades de buscar una adecuada estructura de capital con apoalancamiento del sector financiero y comenzar una reestructuración en las operaciones.

Pese a su complicada situación actual, las directivas y los dueños conocen el potencial de la marca y de la actividad en Colombia y están en la búsqueda de soluciones que les permita renegociar su posición con acreedores. Le apuestan por lo tanto a su recuperación y buscan la estrategia adecuada para lograrlo.

Concluido el recuento de la historia y situación actual de BIMA y entendido el marco teórico, procedemos a desarrollar el modelo escogido en el contexto de la empresa y a analizar los resultados según su realidad actual para determinar las oportunidades y el plan estratégico de negocios sugerido.

5 Resultados análisis del Entorno Externo para BIMA¹³

Si bien es cierto que sobre las variables del entorno externo no es posible tener mayor control, si es posible sin embargo sacar provecho de las oportunidades que éste presenta y

¹³ Las principales fuentes consultadas fueron los indicadores líderes de la actividad económica a Octubre 19 de 2004 del Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos; COINVERTIR, por que invertir en Colombia 2004; Información indicadores macroeconómicos y demográficos del Banco de la República, ANIF y del DANE a Diciembre de 2004; Boletín Económico de Bogotá # 15 de Mayo de 2004 de la Cámara de Comercio de Bogotá; informes agremiaciones relacionadas con la construcción como CAMAOL entre otros.

por lo tanto adaptar la forma de trabajar de una empresa para impactar o controlar de cierta forma la competencia y por ende impactar la industria a la que pertenece.

5.1 Entorno Externo General

El resultado del análisis muestra un ambiente propicio y prometedor para desarrollar negocios en Colombia, resumiendo las siguientes ventajas competitivas:

La ubicación estratégica le permite facilidad de acceso a mercados internacionales (punto intermedio entre América del Norte y América del Sur). Igualmente cuenta con una geografía privilegiada, con abundancia de recursos naturales y diferentes climas.

Cuenta con un gran potencial de mercado local consistente en la tercera población de América Latina después de México y Brasil, con 1 ciudad con más de 7 Mm. de habitantes (Bogotá) y 3 con más de 2 mm (Medellín, Cali y Barranquilla). Muestra un crecimiento sostenido del 2,2% en el consumo en los últimos 10 años, generado especialmente por el consumo en hogares (75%) de clase media-alta

Dentro de las características de su población podemos destacar que el 71% es urbana, 29% rural. Su crecimiento promedio es de 1.8% anual. El 50% está entre los 15 y los 44 años (población joven). Mujeres son el 51%. El desempleo, aunque de manera lenta, muestra tendencia a la baja.

En cuanto a la fuerza laboral, vale la pena destacar su competitividad. Colombia es considerada como la mejor en la Comunidad Andina y entre las más calificadas a nivel gerencial y operativo de América Latina¹⁴. Es altamente competitiva igualmente en términos de costos laborales cuando se compara otros países en vía de desarrollo y desarrollados. La compensación total por hora¹⁵ para el sector manufacturero (salarios + beneficios) está en U\$2,2 contra U\$2,1 en México, U\$2,4 en Brasil, U\$2,5 Venezuela, U\$20,3 en Japón, U\$18 en Canadá y U\$21,2 en EEUU.

5.2 Contexto político y económico

En el campo político presenta gran estabilidad, soportada por el programa de política de seguridad democrática, encaminada al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, para proporcionar seguridad y hacer respetar los derechos humanos de todos los ciudadanos).

¹⁴ World Competitiveness Yearbook 2004 -IMD

¹⁵ Idem, 10

En lo económico la reactivación en los últimos años es evidente, presentado una inflación controlada de 1 dígito, disposición a la apertura económica, atractivo para la inversión extranjera. En el 2002, Colombia fue el segundo mayor receptor de inversión extranjera en América Latina, alcanzando un promedio anual de US\$ 2.0 miles de millones. Más de 400 empresas multinacionales que tienen confianza en el país desarrollaron operaciones exitosas.

La confianza y respaldo político al presidente Uribe fundamentan la recuperación de la economía y de la confianza tanto local como internacionalmente

En cuanto a sus variables macroeconómicas resaltamos de manera general que Colombia cuenta con una de las economías más estables de América Latina con un crecimiento económico persistente por encima del promedio de la región. El crecimiento pese a ser bajo, ha sido estable en los últimos años. El manejo de su deuda externa ha sido acertado, resaltando que nunca ha incumplido sus responsabilidades financieras. En cuanto a sus exportaciones, en los últimos treinta años la estructura del sector exportador ha cambiado significativamente: creció la participación de las exportaciones industriales y mineras aparte de la del café, con lo que se convierte Colombia en un país con una actividad industrial y comercial diversificada, con mayores oportunidades y por lo tanto más sólida.

En términos generales, el crecimiento económico del 2004 especialmente, así como la estabilidad en la inflación es de alguna manera el resultado del buen ambiente que hay para la inversión, de la recuperación del consumo privado y de las exportaciones, variables que adicionalmente permitieron la reevaluación del peso y evitaron que las finanzas públicas tuvieran un mayor deterioro.

En los anexos se presenta un cuadro resumen con los principales indicadores económicos.

5.3 Sector de la construcción

Como se mencionó anteriormente, la metodología para el análisis del sector de muebles requiere un estudio al sector de la construcción, debido a que de alguna manera están relacionadas. Es decir, el desarrollo de la construcción genera grandes expectativas de demanda para otras industrias para su terminación y dotación final, incluyendo por supuesto muebles.

De acuerdo a análisis adelantados por el DANE y por la Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, gremio de los actores de la cadena productiva de la construcción en Colombia, las variables macroeconómicas muestran un panorama positivo

para el desarrollo del sector constructor, teniendo en cuenta que la demanda interna se está fortaleciendo. El efecto combinado de bajas rentabilidades en CDT o en dólares y reducción del desempleo ha incrementado la disponibilidad de recursos de las familias para comprar propiedad raíz.

Para el caso de Bogotá, la ciudad presenta algunas características interesantes para destacar en cuanto al déficit de vivienda tanto en número como en calidad, que se explica mediante el acumulado de viviendas necesarias para que cada familia de la ciudad viva en una casa, comparado con el número de familias que se conforman anualmente. Según el “Informe Final de la Asesoría al Programa de Renovación Urbana de la Alcaldía Mayor de Bogotá”, la población de la capital se calcula en 6,8 millones de habitantes y el número de hogares en 1,77 millones. El número de hogares comparado contra el número de viviendas estimado en 1,22 millones, refleja un faltante de 545.000 unidades. Cualitativamente esto se refleja en un hacinamiento y condiciones inadecuadas (deterioro, servicios deficientes, deficiencias en calles, parques, etc.). El déficit se presenta principalmente por el crecimiento informal de la población en estratos de bajos recursos y zonas periféricas de la ciudad (San Cristobal, Suba, Bosa, Ciudad Bolivar, Soacha, Rafael Uribe). Esto significa que las principales oportunidades de vivienda están en las de interés social (VIS).

Según análisis realizados por CAMACOL, de los cuatro semestres anteriores, el último período es el que menor dinamismo de crecimiento muestra en cuanto a construcciones iniciadas se refiere. Sin embargo, durante este período se obtiene un total de 1,77 millones de M2 en obras iniciadas de todo tipo de edificaciones, 1,45 millones de M2 destinados a soluciones habitacionales y el resto a otras edificaciones (oficinas, bodegas, centros comerciales). Del metraje habitacional, 531.829 M2 corresponden a casas y el resto a apartamentos. Las casas en promedio se construyen de 62 M2 y de 84 M2 los apartamentos, de acuerdo al plan donde predomina la edificación de soluciones de viviendas unifamiliares para estratos medios y bajos.

De acuerdo a las perspectivas de la agremiación y a las expectativas del cumplimiento de la meta trazada por la administración distrital de construir 70.000 viviendas de interés social, los estratos medios y bajos muestran una gran oportunidad ligada al aumento de la demanda de accesorios para la dotación de dichas viviendas. Bogotá cuenta con un alto porcentaje en la disponibilidad de subsidios a este tipo de hogares, otorgados por parte de las Cajas de Compensación.

Como ratificación de las oportunidades del sector para estratos medios y bajos, a continuación se cita el decreto y su explicación para la promoción de vivienda de interés social:

Entidades financieras. Cajas de compensación. Cooperativas.

**Creado programa para facilitar otorgamiento de créditos de vivienda de interés social
Minhacienda. Decreto 2756. 10/08/05.**

En desarrollo del acuerdo suscrito el pasado 17 de junio entre el Gobierno Nacional y la Asobancaria, el Icav, Findeter, el FNG y Asocajas, cuyo objeto es el otorgamiento por parte de los establecimientos bancarios y las cooperativas financieras de recursos por un billón de pesos en nuevos créditos y/o micro créditos inmobiliarios para financiar la adquisición de vivienda de interés social (VIS), el Ministerio de Hacienda creó el programa de estímulos a la colocación de cartera VIS.

El programa consiste en el pago de la comisión de la cobertura que será otorgada por el Fondo Nacional de Garantías S.A. para garantizar el riesgo de incumplimiento de la cartera de vivienda de interés social tipo 1 y 2, que efectivamente se coloque en virtud del mencionado acuerdo. La cobertura operará hasta un monto de crédito de \$ 300 mil millones de cartera que cumpla con las características señaladas y que sea efectivamente desembolsada entre el 1° de julio de 2005 y el 30 de junio de 2006. El Ministerio de Hacienda y el FNG suscribirán un convenio para definir el valor de la comisión por la cobertura, su modalidad de pago, así como los demás aspectos técnicos inherentes a su aplicación.

5.4 Bogotá-Cundinamarca, mercado potencial

La población de Bogotá y Cundinamarca es cercana a los nueve millones y medio de habitantes, *lo que la constituye en el mercado más atractivo del país y una de las cinco primeras economías en toda América Latina.*

El siguiente cuadro presentan las estadísticas en la evolución de la población:

Año	<u>Evolución de la población en Bogotá</u>		
	Bogotá	Bogotá-C/marca	% Bogotá-C/marca de Colombia
1996	5.867.697	7.839.103	20.3%
1998	6.130.503	8.210.373	20.9%
2000	6.449.980	8.601.069	21.1%
2003	6.849.986	9.116.961	21.1%
2005	7.185.889	9.525.783	20.7%
2010	7.919.120	10.405.660	21.9%

Fuente: Cálculos de la UDS del DNP, con base en los censos de población del DANE, Proyecciones a partir de censo de 1993, 2005-2015

La topografía de la región es muy variada con múltiples climas propios de la zona tropical. Sin embargo, el piso térmico que predomina es el frío. La altitud varía entre 300 y 3.000 msnm. y la temperatura entre 2°C y 32 °C.

Bogotá es el centro empresarial y productivo más importante del país. Bogotá y Cundinamarca concentran el 28% de la producción nacional (cerca de US\$25 mil millones), el 25% de las exportaciones no tradicionales, el 38% de las empresas que operan en Colombia y más del 60% de las multinacionales con sede en el país. De esta forma, se consolida como la primera opción de localización empresarial en el país y una de las más importantes en la Comunidad Andina.

Ofrece un mercado atractivo y en crecimiento, siendo el quinto mercado más grande de las ciudades de América Latina.

Cuenta con recurso humano altamente calificado y disponible. La calidad de la mano de obra es ampliamente reconocida, siendo una de las principales razones por las que las multinacionales que operan en el país se han localizado en la región. Concentra la mayor oferta educativa de Colombia y es también el principal mercado laboral nacional (45% de los programas de postgrado y 17% de los puestos de trabajo del país). Adicionalmente, el 70% de la población de la región es menor de 40 años, lo que representa una alta disponibilidad de recurso humano.

Ofrece condiciones óptimas para vivir bien. Con un ritmo cultural propio de las ciudades metropolitanas, comparable con ciudades como Buenos Aires y Santiago de Chile, cuenta además con los servicios educativos y de salud de la más alta calidad en el país, en cuya búsqueda llegan anualmente cientos de personas del país y del mundo.

La capital ha mostrado un manejo transparente y eficientemente sus recursos. Durante los últimos 3 años Bogotá ha realizado inversiones cercanas a USD 1.200 millones en infraestructura y promoción de la actividad económica, reflejadas en mejoras notables de la movilidad vial, el equipamiento urbano y la prestación de servicios públicos, contribuyendo sin duda a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

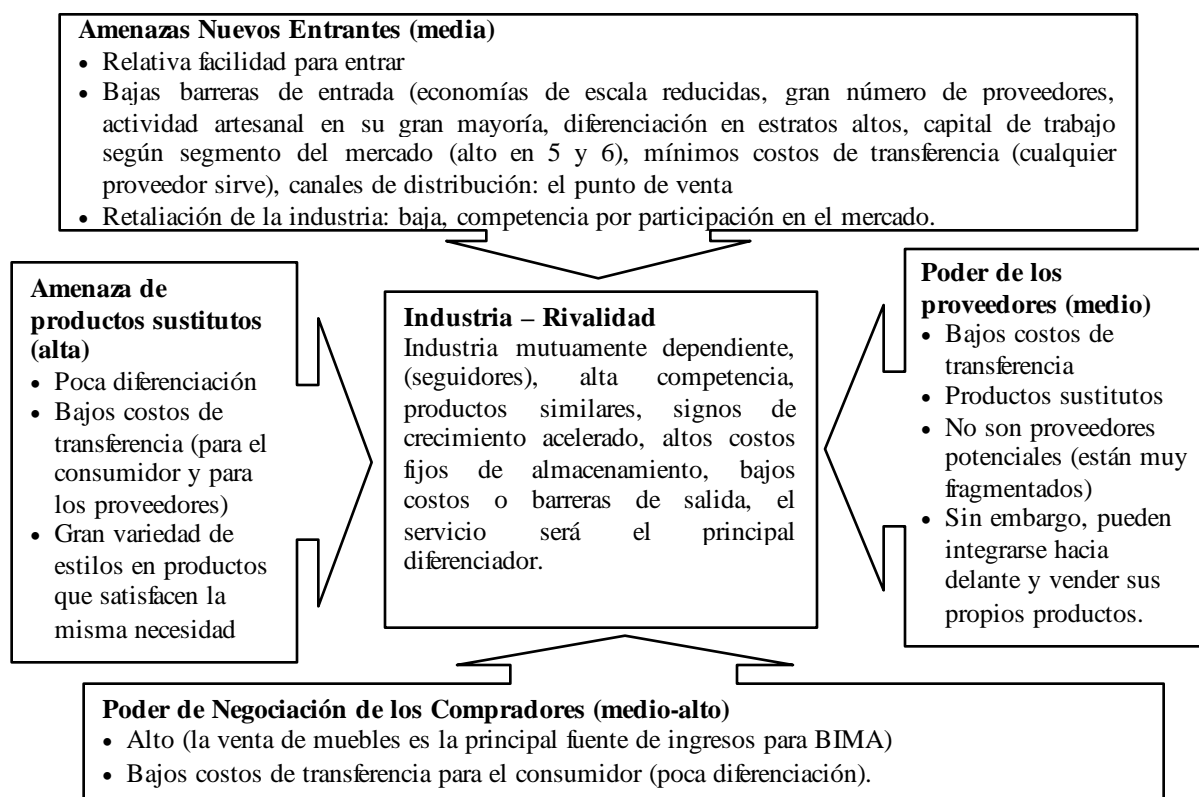
Está muy cerca de los principales mercados, dado que está estratégicamente situada en el centro del continente americano y es uno de los centros de conexión aérea más importante hacia toda América y Europa (el Aeropuerto El Dorado ocupa el segundo lugar por transporte de carga y el cuarto en transporte de pasajeros en Latinoamérica, ofreciendo altas facilidades logísticas para sus necesidades).

El resultado de éste análisis muestra a Bogotá como una plaza con un gran potencial de mercado y muchas oportunidades por explorar. Uno de los sectores según el análisis del capítulo anterior es el de la construcción (especialmente VIS), que jalona industrias paralelas relacionadas como la venta de muebles.

5.5 Resultados de la industria y competencia

A partir de permanentes visitas al mercado en diferentes sectores de la ciudad, abarcando ventas de muebles para diferentes estratos, visitando fabricantes y complementando con entrevistas con las directivas de BIMA se concluye que el análisis de la industria muestra un panorama bastante competitivo. Las barreras de entrada y salida no son significativas. Los productos no son lo suficientemente diferenciadores, existe gran cantidad de fabricantes proveedores, la mayoría de ellos en talleres artesanales a pequeña escala y los costos de transferencia en general (tanto para productores, vendedores y consumidores) son por lo tanto bajos. El servicio y conexión con el cliente será una ventaja competitiva que marcará una estrategia de servicio, combinando cierta diferenciación e identidad del producto.

El siguiente diagrama muestra el resumen de los principales resultados del análisis de la industria:



Amenazas nuevos entrantes: media (no se presentan fuertes barreras de entrada).

La industria de muebles en Colombia no presenta economías de escala como una barrera de entrada. Por el contrario, la industria se encuentra bastante fragmentada, presentando gran número de proveedores y comercializadores, ratificando la facilidad para entrar.

En cuanto a producto, existe una amplia gama de diseños y estilos tanto en muebles como en accesorios decorativos, que hacen difícil diferenciar un estilo único. Por lo tanto la innovación está dada principalmente por la tendencia de la moda, pero todos los proveedores la adoptan al mismo tiempo (seguidores). La diferenciación (exclusividad y alto precio) puede verse en productos para estratos altos 5 y 6 donde los fabricantes son diseñadores capacitados y formados en carreras a fines. Por lo tanto la diferenciación de producto no representa una barrera de entrada fuerte, especialmente en los estratos 2 a 4.

En cuanto a requerimiento de capital, éste representa la principal barrera de entrada a la industria. Se requiere una fuerte inversión para alquiler o compra de grandes y adecuadas superficies, tanto para exhibir los productos como para ofrecer comodidad a los clientes. La inversión depende del lujo y las dimensiones deseadas de las salas de ventas. Por otro lado, en cuanto a capital de trabajo, el crédito es necesario para la venta (para muebles en promedio es de 65%) y es normal encontrar planes de financiación que van hasta seis meses. El manejo de producto terminado en inventario requiere igualmente una inversión importante, aunque es el componente del capital de trabajo que permite mayor control y flexibilidad, dependiendo de las negociaciones y alianzas con proveedores.

Por el lado de los costos de transferencia, éstos no representan una barrera importante. La industria de muebles y accesorios cuenta con una amplia oferta de proveedores fabricantes independientes, capaces de cumplir con casi todas las especificaciones requeridas por los comercializadores. El nivel tecnológico requerido no es alto. Posiblemente la calidad o eficiencias en procesos automatizados, sean los costos de transferencia a tener en cuenta.

En cuanto a los canales de distribución, éstos son los mismos puntos de ventas para la mayoría de los actores de la industria. En este sentido la inversión será en el punto de venta, buscando ofrecer un lugar agradable, convenientemente localizado, que permita crear una estrecha y durable relación con el cliente, impactando igualmente el capital requerido mencionado anteriormente. Por ende, la barrera de entrada en cuanto a canales de distribución se considera alta por la inversión requerida y por el pobre cubrimiento al limitarse la mayoría a sus propios puntos de venta. Aún no se han explorado a fondo otras alternativas como franquicias o almacenes de cadena por parte de la mayoría de la industria.

Finalmente, la parte legal no presenta una barrera de entrada diferenciadora para la industria, ya que los requerimientos no son más que los tributarios normales de cualquier actividad comercial o industrial. Recientemente las políticas ambientales están tomando fuerza, por lo que se debe cumplir con requerimientos como cuotas de reforestación para conservación y reposición de maderas.

Poder de negociación de los proveedores (medio):

En esta industria los proveedores no son grandes empresas y están fragmentados. En su mayoría son pequeños talleres con limitaciones en capacidad de producción y en ocasiones inclusive son personas independientes que dependen de esta única actividad. Todos están en capacidad de ofrecer productos similares o que prestan la misma función (sustitutos). Bajo estas condiciones, el poder de negociación no es fuerte, especialmente en productos orientados a estratos medio y medio alto. Posiblemente en estratos altos que exigen y pagan por diseños exclusivos, los proveedores tengan mayor poder de negociación, debido a que un menor número están debidamente preparados y capacitados para ofrecer dicha calidad.

Por otro lado, la mayoría de las compañías comercializadoras no cuentan con talleres propios o son pequeños y con capacidad insuficiente. En este sentido existe la necesidad de crear cierta dependencia con estos fabricantes, pero como la mayoría de los proveedores no cuentan con tecnología de punta y gran parte de sus procesos son manuales y artesanales, los costos de transferencia son bajos, permitiendo a los comercializadores de muebles adaptarse con cierta facilidad a uno u otro.

Mercado de la carrera 30:

Sin embargo, hoy en día el poder de negociación de varios proveedores ha aumentado, debido principalmente a la integración horizontal que han logrado, al comenzar a vender directamente los productos que ellos mismos fabrican. De esta manera es posible identificar un nuevo grupo de competidores que de manera paralela e informal han comenzaron a explotar un nicho del mercado enfocado en un estilo rústico, natural y completamente artesanal, que con el paso del tiempo fueron creando una identidad y ganando un espacio importante en el mercado. Este mercado logró inclusive crear una zona o ubicación geográfica conocida como los muebles de la carrera 30, posicionada en la mente del consumidor como el sitio para explorar esta alternativa. Este nuevo segmento de competidores ha expandido sus operaciones y hoy en día, además de seguir ofreciendo posiblemente la mejor opción en muebles rústicos, ha incursionado en otras categorías o estilos, empezando a competir en los segmentos en los que desarrolla su actividad BIMA, con precios bastante competitivos.

Poder de negociación de los compradores (medio-alto):

La compra para el hogar es masiva y dada la creciente oferta, el comprador tiene diferentes opciones, inclusive puede contactar directamente a un fabricante para mandar a fabricar el producto a su gusto o de acuerdo a sus necesidades. En este sentido el poder del consumidor es alto. Por otro lado, los muebles es el principal producto que vende la industria (en menor proporción accesorios). Por lo tanto un alto porcentaje del ingreso para la industria depende de su venta. Por estas razones se considera que el poder de negociación de los compradores (el mercado) es medio-alto.

Amenazas de productos sustitutos (alto)

Si bien es cierto que el concepto de producto sustituto es un poco ambiguo cuando se habla de muebles, es decir, para una mesa solo aplica otra mesa para desempeñar su función, o para una cama, solo otra cama, etc., si existe gran variedad de diseños y estilos para cada concepto, que en definitiva se convierten en sustitutos. Los bajos costos de transferencia por cambiar de proveedores le dan la característica a la industria de tener una alta amenaza de productos sustitutos

Rivalidad de la industria

Cada día se ven nuevos competidores. La rivalidad está creciendo. El siguiente cuadro comparativo de la industria manufacturera ratifica un crecimiento importante en la fabricación de muebles.

Producción de la industria manufacturera 2002 -2004

Crecimiento % año corrido

CIU Sector	Ene-02	Ene-03	Ene-04	Jun-04
3610 Fabricación de muebles	0,4	7,0	12	23

Fuente: DANE. Cálculos DNP-DEE.

Igualmente el censo de edificaciones para el área metropolitana de Bogotá muestra un aumento importante en la construcción. Los datos los conforman especialmente edificaciones con fines habitacionales, todos los estratos, ofreciendo una gran oportunidad de crecimiento para sectores relacionados o dependientes de alguna manera, como la fabricación y venta de muebles como elementos necesarios para su dotación. En el análisis referente al sector de la construcción (Cap. 5) se abordó a profundidad las oportunidades del sector de la construcción.

En cuanto a costos, los principales para la industria están relacionados con arriendo o posesión de locales atractivos, funcionales, bien ubicados, cómodos y que permitan almacenar un adecuado nivel de inventarios (particularmente costoso en Bogotá). Otro costo asociado es el del capital de trabajo adecuado para balancear rotación de inventarios, cartera y proveedores.

En cuanto a barreras de salida podemos concluir que son bajas para la industria, debido a la relativa facilidad o rápida realización de inventarios y a que no hay necesidad en la mayoría de los casos de invertir fuertes sumas de dinero en tecnología ni en activos operativos especializados, más que los puntos de ventas y bodegas.

Resultado de las entrevistas (trabajo de campo):

Como parte del entendimiento y análisis del entorno externo, se llevó a cabo un trabajo investigativo de campo consistente en visitas y entrevistas a los principales competidores de la industria en el segmento que interesa a BIMA. La dinámica de las entrevistas fue explicada en el capítulo correspondiente al entendimiento de la metodología seguida.

El análisis de dicho trabajo de campo arroja como resultados que los principales actores como Area Loft, Muebles Tugo, la Bodega del Mueble, iniciaron sus actividades luego de haber vivido la experiencia de fabricación y comercialización de muebles en la empresa pionera del concepto como lo fue BIMA. Una parte importante de los fundadores y directivas de BIMA se retiraron durante la época de la crisis y aprovecharon la experiencia adquirida y los contactos con proveedores y consumidores para constituir sus propias empresas (Area Loft fue creada por María Teresa Uribe, Muebles & Accesorios y TuGo tiene participación de altos exdirectivos de BIMA). Esta situación dio inicio a una fuerte competencia directa para BIMA. Estas empresas visitadas coinciden en consolidar sus actividades en Bogotá, al entender el mercado potencial que ofrece la capital y posteriormente incursionar en las principales ciudades del país. Dentro de las estrategias no está previsto importar productos del exterior debido a lo costos y a que es posible ofrecer localmente lo que el mercado exige por el momento. Sin embargo no se puede desconocer que en los últimos meses ha tomado fuerza la importación de muebles, especialmente del Asia, con diseños alternativos a precios muy competitivos.

La estrategia de servicio al cliente está empezando a ser explotada con mucha atención por la industria en general. En las salas de exhibición ya se ofrecen todo tipo de comodidades como áreas de restaurantes, catálogos y empieza a tomar relevancia la venta por Internet, facilidades de financiación, cómodos espacios de estacionamiento. Se está imponiendo el concepto DIY (do it yourself) que apunta a varios estratos socioeconómicos, especialmente medios y medios altos. HOMECENTER, además de remodelación y construcción, ofrece

alternativas en muebles y accesorios en almacenes cómodos (inclusive con cafeterías con 300 sillas), convirtiéndose inclusive en parámetro para la decoración y construcción.

Otros almacenes ofrecen servicios de arquitectos y asesores en remodelación y decoración de todo tipo de ambientes, especialmente para estratos medio-alto (ejemplo: Area Loft, Muebles & Accesorios, Brunati, The London House). Por otro lado hay almacenes más especializados en decoración y accesorios de alto diseño que inclusive sirven como espacio para exhibición de obras de arte y muebles y accesorios de exclusivos diseñadores para estratos altos como Proyecta.

Como se puede deducir, es una industria relativamente nueva en Colombia, con tendencia a ser muy dinámica, con gran adaptabilidad al mercado y sus necesidades en todos los estratos. No se encuentra un competidor que reúna el concepto de atender de manera integral todas las necesidades del hogar. Por ejemplo, el área para la decoración y diseño de los baños no está suficientemente explotada y se ven apenas algunos artículos decorativos básicos en algunos almacenes como HOMECENTER y HABITAT STORE y un especialista líder como CORONA. La parte de cocinas es atendida por especialistas, determinando un nicho particular, independiente de la decoración del resto del hogar. En otras palabras, la rivalidad de la industria para la actividad de BIMA está acotada a la fabricación y comercialización de muebles y accesorios decorativos para el hogar, diferentes a cerámicas (cocinas, baños y ambientes exteriores)

5.6 Conclusión entorno externo

El entorno externo determina lo que la compañía debe hacer dadas las amenazas y oportunidades que éste presenta.

Amenazas:

La industria no presenta mayores barreras de entrada a nuevos competidores que buscan apropiarse de las utilidades del sector. Estos nuevos competidores pueden ser inclusive los carpinteros o pequeños fabricantes independientes que deciden ganarse el margen de los comercializadores vendiendo directamente sus productos.

Los productos no requieren mayor diferenciación ni especificaciones o sofisticaciones tecnológicas para satisfacer las necesidades para las que están concebidos. Es decir, una mesa sencilla, simple y básica, suple las mismas necesidades que otra muy elaborada. Bajo esta premisa, un producto se convierte en sustituto (otra alternativa) simplemente con

cambiar cualquier característica en su diseño, color, dimensión, material, etc. El gusto del consumidor decide la preferencia.

Debido a la gran oferta de productos que satisfacen en su esencia una misma necesidad, el mercado encuentra la posibilidad de escoger entre múltiples alternativas, lo que le otorga al consumidor un alto poder de negociación. La decisión de compra está en primera instancia en función de su gusto particular y en segunda en la relación precio-calidad.

Oportunidades:

El servicio y atención al cliente se convierten en la variable diferenciadora de la industria. La facilidad con la que el consumidor pueda tomar la decisión de su compra determina una gran oportunidad. Facilitadores de esta decisión incluyen comodidad y conveniencia del punto de venta, precios y créditos y servicio postventa, todo acorde a la estrategia y segmento del mercado seleccionados.

El sector de la construcción de vivienda está mostrando crecimientos importantes en todos los sectores, especialmente en estratos medios y viviendas de interés social en donde aún hay demanda insatisfecha. La relación del crecimiento de este sector se constituye en una oportunidad para sectores relacionados como la industria de muebles que ofrece los productos necesarios para la dotación de las viviendas.

El crecimiento de la construcción está relacionado con el buen momento de recuperación en el que se encuentra la economía. Los indicadores son favorables especialmente en Bogotá, ciudad que representa por lo tanto un mercado potencial (mayor crecimiento económico como demográfico del país).

La oportunidad que se presenta para el comercio actualmente en Colombia (y en los próximos años) está dado por la mayor confianza del consumidor, que se refleja en un mayor consumo, especialmente en el consumo privado (hogares), como lo ratifica la revista Dinero en su artículo “Mayor Confianza, Mayor Consumo” en su ejemplar # 241, Año 11 – Octubre 28 de 2005, pag. 30. Dinero sostiene que según la Encuesta de Consumo de Fedesarrollo, “el aumento en el consumo de los hogares se debe a la mayor confianza de los colombianos en su futuro y en el país”. En octubre del presente año el índice de confianza alcanzó su máximo histórico. Para el 5,9% de los encuestados, las condiciones económicas de sus hogares mejoraron este año y el 42,5% creen que serán aún mejores el próximo año. El mayor consumo de los hogares se ha concentrado en productos durables como vehículos, muebles y electrodomésticos (en gran parte también gracias a las facilidades de crédito que ofrecen los comerciantes, particularmente las grandes cadenas). “En conclusión, todas las condiciones están dadas para que aumente el consumo de los colombianos”

6 Resultados análisis del Entorno Interno para BIMA

El estudio del entorno interno le permite determinar a la firma lo que está en capacidad de ejecutar.

6.1 Disponibilidad de Recursos

Tangibles físicos:

El principal recurso de BIMA debe estar en el diseño de cada sala de ventas y en su ubicación geográfica. Si bien es cierto que en cada uno de los puntos actuales se percibe homogeneidad y ya se percibe el estilo que busca imponer BIMA, descomplicado, abierto y natural, aún no se encuentra un lugar acogedor y de alto impacto emocional al entrar.

BIMA no contaba con un diseño particular como tal. Aprovechó las ventajas de haber sido el primero y el único en el mercado en su segmento durante mucho tiempo, lo que le permitió imponer su estilo, consistente en grandes bodegas a las afueras de la ciudad, en donde exhibía gran número de artículos.

Tomando como referencia los dos estilos opuestos que ofrece el mercado, encontramos salas de ventas que construyen de manera elegante y atractiva cada ambiente del hogar y su decoración permite al visitante tomarlo como referente para su propio hogar. Claramente induce la decisión de compra e inclusive la complementa con los accesorios decorativos del ambiente. El otro estilo ofrece gran variedad de muebles en un ambiente mucho más simple y descomplicado, almacenados en bodegas especializadas, productos por lo tanto más sencillos. Esta propuesta está dirigida a satisfacer otras necesidades, otro mercado. BIMA y la gran mayoría de su competencia, se encuentra entre estos extremos, sin definir exactamente una propuesta de valor específica. En otras palabras, con la entrada de nuevos competidores, la oferta empezó a especializarse en segmentos específicos

Por otro lado, la ubicación de las salas de ventas podría mejorarse con el fin de ampliar la cobertura de mercado a menor costo operacional. Como sugerencia concreta, el sector del Chicó en Bogotá está atendido por los puntos de la Cl. 95 con carrera 11 y Cl. 94 con carrera 15, pudiendo ser atendido por un solo punto. Hacia el norte, Autopista km. 19, se encuentra otra sala de ventas, cercana a la sala principal ubicada en el Parque BIMA. Si bien es cierto que cada una está en un sentido opuesto de la autopista (una saliendo de Bogotá y otra entrando a la ciudad), vale la pena estudiar el comportamiento de cada una y

la posibilidad de concentrar esfuerzos en una sola sala de ventas en ese sector. Con relación a sus instalaciones, BIMA cuenta con una bodega principal en el Parque BIMA con buena capacidad y ubicación estratégica para atender el mercado de Bogotá.

En cuanto al acceso a materias primas vale la pena recordar que BIMA no fabrica sus productos, por lo que no maneja materias primas pero depende totalmente de la habilidad de sus proveedores de productos terminados para conseguir los insumos para cumplir con las exigencias de BIMA. Adicionalmente los fabricantes no proveen exclusivamente a BIMA. También atienden requerimientos de la competencia y en ocasiones venden directamente. Desde este punto de vista, el acceso a materias primas constituye un riesgo para la consistencia y continuidad de la operación en cuanto a diseño, exclusividad y stock suficiente de inventarios.

Tangibles tecnológicos:

Sistemas: BIMA cuenta con un sistema transaccional que integra la contabilidad, el manejo, control y presupuestos de inventarios y políticas de precios. Este sistema ha sido desarrollado por un proveedor exclusivo (y en particular una sola persona) de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la operación desde finales de los 90. Es importante resaltar que no es un sistema convencional ni estandarizado, por lo que ningún otro desarrollador de programas o software conoce su funcionamiento. El sistema funciona bien de acuerdo a como está planteado el negocio, pero representa un alto riesgo en cuanto a la continuidad en el desarrollo y mantenimiento. Las actualizaciones se dan más a manera de arreglos a necesidades puntuales. No se han explorado otras alternativas. Adicionalmente, no existe un plan de recuperación de desastres en caso que el sistema transaccional falle (software). Si bien es cierto que existe un “backup” para recuperar información, el sistema no presenta un reemplazo o alternativa inmediata que permita la continuidad. En la dinámica actual de los negocios, un día de no ventas por alguna contingencia resulta muy costoso.

Tecnología de productos: el negocio opera principalmente con fabricantes pequeños, con talleres en su mayoría artesanales. Pese a que en algunos casos puntuales es posible encontrar cierto nivel tecnológico en los procesos como máquinas de precisión y control numérico (en la fabricación de muebles de oficina donde se requiere volumen de piezas iguales de precisión, estandarizadas) la tecnología en cuanto a mejoramiento de procesos y tratamiento de materiales no representa un recurso potencial. Por las características de esta actividad, no existen procesos ni productos patentados que representen ventajas específicas.

Tangibles organizacionales:

A partir de esta nueva dirección gerencial, BIMA cuenta con un sistema organizacional matricial. El objetivo consiste en prestar un servicio funcional por parte de las áreas de apoyo de la oficina principal a sus puntos de ventas (muebles Knoll, Expobima y BIMA) y al resto de la organización. El control y la eficiencia son mayores mediante esta estructura

que en el pasado. De esta manera, la dirección general se encarga de garantizar la continuidad de la operación (flujo mercancía entre proveedores y puntos de venta, nuevos diseños, etc), liberando de estas funciones a los puntos de ventas que se concentran ahora solamente a su actividad: vender. Considero adecuado esta estructura organizacional y a pesar de haber sido adoptado recientemente (menos de un año), ya se percibe un alineamiento estratégico.

Tangibles financieros:

Dado que BIMA se encuentra bajo ley 550 desde 2002, su capacidad para adquirir recurso vía endeudamiento es muy limitada. El manejo de acreedores es bastante exigente y controlado. Cualquier recurso proveniente de la operación es empleado en el pago de deudas. Todos los recursos deben provenir de los accionistas. Para información referente, refiérase al capítulo referente a la descripción de la situación actual de BIMA.

En cuanto a la capacidad de generar recursos internamente, BIMA ha mostrado una recuperación en el nivel de actividad de su operación. El manejo de la cartera ha sido implementado adecuadamente al decidir disminuir el riesgo de no pago ni retrasos a través de intermediarios especializados (efectivo o Covicheque y Fenalcheque)

Intangibles en recurso humano:

Conocimiento: el personal que actualmente trabaja en BIMA conoce la función del área que le corresponde. El grupo puede considerarse maduro y con capacidad para manejar la adversidad, demostrado durante la difícil época de trabajo bajo la presión de la ley 550.

Lealtad: se constituye en un recurso de alto riesgo difícil de controlar. Ya se experimentó durante la crisis, los principales directivos (antiguos dueños inclusive) se retiran de BIMA y aprovechan el conocimiento adquirido y montan sus propios negocios, dando comienzo a la competencia en el sector de fabricación y comercialización de muebles (nace Area Loft, Muebles TUGO, algo similar ocurre con Muebles & Accesorios y Habitat Store entre otros). Parte del conocimiento operativo también migró a la competencia (algunos ex empleados BIMA fueron contratados por la competencia).

Capacidades gerenciales: actualmente BIMA cuenta con una nueva dirección altamente capacitada y con experiencia en negociaciones. Esta gerencia está trabajando en el redireccionamiento estratégico y aprovechamiento adecuado de recursos.

Intangibles en innovación:

Es un recurso que demanda esfuerzo en cuanto a diseño de producto, de puntos de venta y creatividad para contactar y entender al consumidor. Actualmente BIMA está invirtiendo en

diseñadores con visión contemporánea. Es importante tener en cuenta que el sector no demanda innovación científica o de alta tecnología, es más importante la creatividad, ideas y entendimiento para atraer al cliente (sensibilidad con el cliente).

Intangibles en su reputación:

El “Goodwill” es quizás el recurso más valioso para BIMA. El “brand equity” o nivel de recordación del logo y marca es muy fuerte en el mercado. Inclusive entre los proveedores se cuenta con un respeto y confiabilidad importante que han permitido que la compañía retome sus actividades con proveedores durante la crisis. Este Goodwill es el resultado de más de 20 años de existencia y permanencia en el mercado, posicionándose desde un principio como concepto innovador y revolucionario, único por un buen tiempo (desde sus inicios hasta mediados de los 90).

6.2 Conclusión en disponibilidad de recursos

Debilidades:

Las debilidades ofrecen áreas de oportunidades. Estas oportunidades están en mejorar la ubicación y el diseño de las salas de ventas, fortalecer las relaciones contractuales comerciales con fabricantes, mejorar el sistema operativo transaccional y de comunicación interna y con el consumidor, asegurar la lealtad de los empleados a través de un buen manejo por parte de las directivas en cuanto a motivación y planes de compensación, y explotar con más fuerza el “goodwill” de la marca BIMA (permanencia, respaldo, calidad, originalidad)

Fortalezas:

La estructura organizacional es adecuada en cuanto al esquema matricial adoptado, que permite una buena interacción e involucramiento de todas las áreas estratégicas, lo que igualmente a su vez se ha traducido en confianza por parte de los accionistas en las directivas.

En el mercado existe un fuerte posicionamiento de la imagen BIMA.

6.3 Resultado ventajas competitivas

Capacidades de alto impacto o valor:

Una oportunidad para BIMA debe estar orientada a desarrollar la habilidad de interactuar con el cliente. Un canal de gran ayuda es la interacción por Internet. Una página web sólida, agradable, fácil de navegar, con información relevante, que promueva la opinión del cliente, que le permita decidir cómodamente su compra, estudiar los productos que ofrece la compañía, permite crear relaciones comerciales de largo plazo. La Internet facilita al usuario la interacción con la compañía. Permite abarcar un importante segmento de mercado local, nacional e inclusive internacional.

Por otro lado, se debe explorar la posibilidad de crear un catálogo o revista, de circulación periódica que reúna notas de interés relacionadas con el sector, de manera que además de promover los productos, se convierta en el medio de consulta para consumidores, arquitectos, diseñadores, decoradores, etc., que marque la pauta en la industria (“Revista especializada del medio”).

BIMA tiene una característica interesante de afinidad con el consumidor por haber sido la compañía pionera en la venta de muebles. Su tradición y permanencia, pese a su difícil situación a finales de los 90, han creado un estilo e identidad de modernidad y funcionalidad (ventaja de haber sido el primero). Existe un valor de sentido de permanencia y durabilidad que se traduce en confianza para el consumidor.

Capacidades “raras” o diferenciadoras:

¿Qué crea valor o impacto al cliente? ¿Cómo interactúo con él? ¿Qué servicio ofrezco que sea diferente? BIMA debe diferenciarse en el servicio al cliente. Facilitarle su decisión de compra debe ser una capacidad a desarrollar. Formar una base de datos con la información de clientes frecuentes a quienes se les conoce los gustos y preferencias, las capacidades de pago y necesidades de financiación, etc.

Capacidades costosas de imitar:

Considero que BIMA está actualmente en el proceso de reorganización cultural y recuperación de su identidad que le permitirá establecer cierta complejidad social propia al interior de la organización (confianza y compromiso mutuo, comunicación abierta, de manera que se reconozca a una organización sólida, con sus propios códigos y lenguajes) que se transforme en la prestación de servicio al cliente para que éste reciba el producto con los menores contratiempos posibles.

Capacidades insustituibles:

Se debe trabajar en el desarrollo de capacidades insustituibles en la fuerza de ventas y en el departamento de compras especialmente. Convertirse en verdaderos asesores del cliente al momento de ofrecer el producto para la venta y por el lado de las compras para desarrollar capacidades para negociar alianzas claves con proveedores y ayudarles a obtener los mejores costos en materias primas.

En dónde está BIMA?

La siguiente matriz muestra la actualidad de BIMA. Este análisis se basa en la teoría sobre análisis de recursos y competencias explicada en los anexos.

Recurso o capacidad (habilidad)				Características	
De alto impacto o valor?	Raro o diferenciador?	Costoso de imitar?	Insustituible?	Competitividad	Desempeño / retorno
SI	NO	NO	NO/SI	Paridad	Promedio

Un hecho interesante para tener en cuenta es el que BIMA fue el precursor de esta industria en Colombia. Sus fundadores se apoyaron en el concepto impuesto por IKEA, multinacional líder en venta de muebles y accesorios para el hogar y en asesoría para creación de espacios amables y modernos para vivir, alcanzable a todos los presupuestos. Hasta donde la investigación del presente proyecto ha logrado establecer, inclusive se logró contactar asesoría y capacitación para el personal de BIMA por parte de IKEA. BIMA fue el primero y prácticamente el único actor del mercado hasta finales de los 90, cuando la operación se hace no viable, entra a ley 550 y es vendida a otros accionistas en el año 2000.

7 Propuesta estrategia de negocios para BIMA

De acuerdo a las características del mercado, es posible diferenciar dos segmentos: productos para estratos altos (algún porcentaje menor del estrato 4 aspiracional, y estratos 5 y 6), y el resto del mercado donde está el grueso de la demanda. En el primero, los productos ofrecen características de diseño, calidad y exclusividad que les permite cobrar un precio premium. La estrategia de negocio implica una fuerte inversión en lujosos puntos de venta, ubicados en sitios de conveniencia para atender una y selecta y reducida demanda con una atención preferencial personalizada. Sus procesos de producción (o sus proveedores) requieren un mayor grado de sofisticación y permitir customizar el producto, igualmente un cuidadoso manejo y distribución, agrenadole costos al producto.

Dadas las condiciones financieras de BIMA, la estrategia debe estar enfocada hacia la generación de flujo de efectivo continuo para programar un plan de atención de sus obligaciones inmediatas estable y viable que ratifique la confianza en las entidades que

determinaron su entrada a la figura de ley 550. La fórmula para alcanzar este objetivo puede sintetizarse de manera muy simple y dicho sea de paso, poco novedosa: aumentar las ventas y disminuir los costos y gastos. A pesar de su simplicidad, analizar y entender el detalle y sus implicaciones bajo la perspectiva sugerida por Treacy, ampliamente discutida en el marco teórico, el racional detrás de la fórmula indica que **la estrategia de negocios debe estar direccionada hacia la excelencia operativa.**

Las características del entorno externo por otro lado, muestran una oportunidad potencial en el mercado de estratos medios y bajos. Son estos segmentos los que representan el grueso de la demanda. Otra característica que se desprende del análisis del entorno externo consiste en que este segmento no está debidamente atendido. En los estratos medios, la competencia no es clara en el producto que ofrece. La gran mayoría de las empresas pretenden atender un amplio segmento del mercado, ofreciendo gran variedad de alternativas y productos, con diferentes gamas de materiales, estilos y precios. No tienen un enfoque ni un consumidor determinado. En este segmento del mercado esta la gran mayoría de la competencia. Esta competencia no está organizada y por lo tanto se crea una especie de feria del mueble en la que el consumidor no necesita esforzarse por escoger algún almacén en particular, pues cualquiera le ofrece posibilidades y variedades similares. Este desorden del mercado no permite establecer estrategias de precios ni de mercadeo definidas.

Hay dos competidores que marcan claramente la diferencia en este segmento. Muebles & Accesorios, tiene una propuesta clara de muebles elegantes, en madera y con telas especiales, estilo sobrio, confortables y a buen precio para estrato medio-alto (4-5). Su diseño y calidad logran captar inclusive la atención de estratos altos. La parte de accesorios resulta ser un complemento elegante, llamativo y genera ventas interesantes.

Otro competidor que se destaca es muebles TuGo. Su propuesta es bien diferente. Los muebles son muy sencillos, prácticos de ensamblar, enseñando al consumidor a adoptar el concepto “assemble it your self”. A pesar de ser sencillos y livianos guardan un estilo particular elegante y moderno. Incluye muebles para soluciones de oficina. Sus precios son bastante económicos y captan el segmento 3 y 4, gente joven que está empezando a formar su hogar. Muebles ToGo está afinando su estrategia de negocios incursionando en estratos más bajos, especialmente estrato 2.

Esta falta de foco de la mayoría de la competencia y la baja oferta en el segmento medio-bajo, ratifican la gran oportunidad y potencial en el grueso del mercado.

Para adoptar esta estrategia, es importante recordar que la excelencia operativa ofrece una alternativa insuperable en lo que se refiere al mejor costo total. Que gana BIMA? CRECIMIENTO que es lo que necesita en esta etapa de recuperación. Este crecimiento es posible si se logra un volumen constante de ventas para que sus activos sean productivos permanentemente. Esto significa apuntarle a un mercado masivo que permita mejorar

eficiencias mediante mejor aprovechamiento de la infraestructura operativa, integrar procesos con proveedores y distribuidores y aumentar la cobertura.

Es importante tener en cuenta que la puesta en marcha de esta estrategia implica una reorganización de toda la estructura y un proceso de adaptación que implica inversión y aprendizaje, por lo que su implementación y puesta en marcha demora la generación de efectivo. Igualmente es importante tener en cuenta que esta estrategia está fundamentada en el volumen de operación más que en el margen de utilidades, se trata de una estrategia de crecimiento y todo esto es importante tenerlo presente dada las limitaciones que tiene BIMA para acceso a capital de inversión vía deuda (prácticamente consiste en aporte de capital) y las exigencias con acreedores impuestas en la declaratoria de operar bajo ley 550.

7.1 Componentes de la estrategia

Para ligar correctamente los componentes de la estrategia de excelencia operativa sugerida, es necesario integrar adecuadamente la cadena de valor, teniendo en cuenta los resultados del análisis de la industria y del entorno interno de la compañía.

Cadena de Valor:

Infraestructura de la compañía Eficiente sistema de información gerencial; pocos niveles jerárquicos; estructura simple que permita rapidez y autonomía en la toma de decisiones y reducción de gastos indirectos administrativos (no productivos).					M A R G E N
Recursos Humanos Políticas y prácticas para evitar costos por cambio o rotación de personal (liquidaciones, pérdidas de curvas de aprendizajes). Entrenamientos intensivos y efectivos para mejorar la eficiencia.					
Tecnología Tecnologías fáciles de usar e implementar (sencillas), simplificación de procesos, software amigable, interacción con el cliente					
Compras Programas y políticas para encontrar el material o proveedor con el menor costo de materia prima con calidad aceptable. Permanente evaluación de proveedores, alianzas estratégicas, economías de escala.					
Logística de entrada Sistema altamente eficiente para vincular a proveedores con el sistema de comercialización de la compañía					
Operaciones Construcción de economías de escala (integración con proveedores) para reducir costos de operación					
Logística de salida Horarios de reparto y rutas óptimas que reduzcan costos Opción de tercerizar					
Mercadeo y ventas Reducida pero altamente calificada. Fuerza de ventas altamente capacitada. Precios que generen volumen de ventas					
Servicio postventa Garantías y calidad del producto. Servicio óptimo (órdenes de compra sin errores para reducir reprocesos, cambios, devoluciones, reclamos). Fortalecer vínculo, amarre del cliente					

Actividades de soporte

Las actividades de soporte deben facilitar la operación. Una estructura plana o con pocos niveles jerárquicos, permite una comunicación directa entre todas las áreas. Las personas claves dentro de las actividades primarias deben tener el empoderamiento y la capacitación suficiente para tomar decisiones a tiempo y acertadas que impacten positivamente el negocio. Este proceso es factible cuando existe un entendimiento perfecto a todo nivel de la estrategia y objetivos de la compañía. Un “deployment” adecuado permite entender a toda la organización cómo interactúa cada área dentro de la cadena de valor, cómo el trabajo de cada área y cada empleado impacta la cadena y el resultado final, cuál es el entorno, entender el sentido de la misión y visión. Genera un alto nivel de confianza, respeto y compromiso entre todos los empleados.

La gestión de recursos humanos busca bienestar con el fin de mitigar el riesgo de rotación de personal. En este tipo de estrategias, las curvas de aprendizaje son especialmente valiosas para la eficiencia y continuidad de procesos. El plan de compensaciones como incentivos por desempeño, juega un papel importante. La capacitación es la clave para el mejoramiento de procesos encaminados a eficiencias y control de costos. Capacitación incluye un benchmark entre áreas con el fin de integrar y nivelar el equipo bajo el enfoque general de la compañía. El soporte a todas las áreas en el establecimiento de planes de desarrollo profesional, definición de funciones claras de acuerdo a la evaluación de competencias y habilidades y en el establecimiento de “metas SMART¹⁶” es vital para un óptimo desempeño organizacional.

Dentro de las actividades de soporte, BIMA requiere fortalecer su sistema transaccional, especialmente en cuanto a la actualización en línea de información de precios y disponibilidad de inventarios, alineada naturalmente entre almacenes y bodega principal.

Las compras pasan a ser una actividad primordial de soporte de la actividad. Las alianzas estratégicas con los proveedores deben permitir conformar un solo equipo para lograr una

¹⁶ Developing Management Skills, fifth ed., David A. Whetten, Kim S. Cameron , Chapter 8

Specific goals: identificables, comportamientos observables

Measurable goals: resultados asociados objetivamente, el cumplimiento es medible

Aligned goals: congruentes con la visión y con la estrategia global

Reachable goals: realistas y retadoras, acorde con las capacidades del individuo,

Time bound goals: claramente acotadas en el tiempo para se cumplidas. Metas sin punto de terminación no son efectivas.

integración total. Compras debe procurar por obtener los materiales indicados a los mejores precios y en los momentos indicados de acuerdo al desarrollo de la operación, es en esencia el principal soporte para las actividades de operaciones.

Actividades primarias

De acuerdo a lo descrito en la teoría de la excelencia operativa, una de las principales estrategias consiste en evitar la duplicación de procesos y actividades y tenencia de activos fijos que generan costos innecesarios al producto final. Otra finalidad de esta estrategia está direccionada a la reducción en los tiempos entre procesos para que el producto final sea entregado en el menor tiempo posible y con los menores contratiempos que permitan ofrecer al consumidor el menor costo total.

Consecuentemente, la logística está estrechamente ligada a la operación dentro de la cadena de valor. La excelencia operativa por lo tanto en operaciones uno de sus principales campos de aplicación. Operaciones consiste como tal en la fabricación de los productos. Conformar una alianza estratégica que convierta al proveedor fabricante en parte del equipo requiere audacia por parte de BIMA. El proveedor debe tener como primera medida la capacidad recibir las órdenes de compra generadas en los puntos de ventas de BIMA y fabricar los productos ordenados en el menor tiempo posible y con las características y estándares ofrecidos por la empresa. La implementación de esta alianza requiere análisis por parte de BIMA en cuanto a la inversión requerida en los fabricantes aliados para que puedan crecer al ritmo que requiere la empresa. Dependiendo de la capacidad instalada y el compromiso por parte de ellos en inversión operativa, es posible que BIMA deba participar para estrechar dicha alianza y alcanzar los beneficios deseados.

Fortaleciendo aún más la alianza con los proveedores, la logística también forma parte de la responsabilidad del proveedor. Dicha responsabilidad debe incluir la entrega del producto final al cliente, en el lugar y en el horario requerido por éste. Esta actividad le evite a BIMA la necesidad de mantener bodegas y los respectivos costos de almacenamiento, manejo y cuidado de inventarios entre otros. Esta integración con los proveedores evita que BIMA incurra en sobrecostos asociados a la logística tanto de entrada como de salida, además de agilizar los tiempos de entrega al cliente.

Estas tres actividades primarias requieren total soporte de las actividades de servicios de la compañía. Compras debe garantizar que los materiales lleguen a tiempo (y a los mejores precios) a los talleres aliados según las necesidades de fabricación. Tecnología debe ofrecer los sistemas de software adecuados para permitir el flujo de información precisa para que compras determine los requerimientos de materias primas de acuerdo a las órdenes de compra por parte de ventas.

Sin embargo, este grado de integración debe ser analizado con cuidado. En primer lugar, la fidelidad y el compromiso por parte de los aliados estratégicos son fundamentales. En ellos reposa la imagen y el éxito de BIMA. Teniendo la responsabilidad de la producción y la distribución, resulta muy tentador invertir un poco más para lograr la integración completa y llegar directamente al consumidor final, ganándose el margen de comercialización de BIMA. En segundo lugar, la ayuda en inversión por parte de BIMA en infraestructura para los aliados estratégicos puede ser restringida, más aún cuando la empresa tiene limitaciones a acceso de recursos por estar operando bajo ley 550 y con una complicada situación financiera.

Como manejar entonces ésta propuesta para BIMA? Es importante analizar primero qué están haciendo los competidores exitosos al respecto. De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas en el trabajo de campo, Muebles & Accesorios y Muebles TuGo, dos de los competidores más representativos (y sin duda los más exitosos), tienen incorporada la producción a su cadena operativa. Esta actividad está definida como la principal fortaleza dentro de su estrategia. En la fabricación está la integración de la calidad, el diseño y los materiales de acuerdo al target del mercado seleccionado y al producto ofrecido. Mitigan el riesgo de manejar el know how de su proceso productivo y la calidad. La integración está con los proveedores de materias primas únicamente, logrando eficiencias en el manejo adecuado de inventarios y precios favorables de acuerdo a volúmenes atractivos y permanentes. La logística de reparto si está tercerizada y la contratan desde los talleres directamente, sin pasar por los almacenes, en donde solo hay espacio limitado a la exhibición, en el caso de M&A. Para el caso de TuGo, las bodegas son los mismos puntos de venta, aprovechando la propuesta de ensamblaje por parte del cliente, lo que les permite apilar en cajas los productos desarmados, optimizando el manejo de espacio. La logística de reparto corre por cuenta del cliente. En ambos casos se ve claramente como evitan respectivamente duplicar procesos y la tenencia de activos fijos. Dos estrategias diferentes, estilos distintos, enfocados a dos segmentos diferentes, igualmente exitosos que están permitiendo una rápida expansión de sus operaciones (en los planes de Tugo está abrir otros puntos de venta en Bogotá, zona del occidente y según el trabajo investigativo, explorar fuertemente el sur de la ciudad).

¿Sería recomendable para BIMA construir su propio taller y buscar integraciones en la logística únicamente? Puede ser el siguiente paso en la estrategia a futuro dadas las limitaciones actuales de inversión. Para empezar la recuperación, la estrategia sugerida sigue siendo la integración con aliados estratégicos. La integración sugerida debe incluir a especialistas en cada área dentro de la cadena de valor. De esta manera se reduce tanto el riesgo de entregar gran parte de la operación a un solo aliado como los requerimientos de inversión. La estrategia que se sugiere por lo tanto consiste en establecer la alianza con pocos fabricantes (dos, máximo tres), divididos en líneas de negocios específicas, y formalizar una alianza de reparto con un operador logístico especializado para que recoja el producto en los talleres y lo entregue según la orden de compra.

De acuerdo al análisis de oportunidades y a la estrategia de negocios sugerida, el mercado objetivo está en la clase media y baja, donde está el grueso de la demanda. La generación de volumen de ventas es lo que justifica la estrategia. Por lo tanto la actividad de ventas es primordial. La infraestructura debe permitir que la venta se cumpla eficientemente. Los puntos de ventas deben procurar un diseño versátil, que permita exhibir la mayor variedad de productos con un máximo de aprovechamiento de espacio (decoración adecuada, no ostentosa, atractiva). BIMA tiene la oportunidad de mejorar su cubrimiento geográfico de acuerdo a la estrategia sugerida, mejorando por lo tanto sus economías de escala en cuanto a showrooms se refiere.

Los puntos de venta actualmente no facilitan la conectividad con el cliente. En ellos se pueden encontrar gran variedad de muebles que van desde estilos muy comunes y sencillos hasta tapizados con materiales, algunos en cuero inclusive. Esta variedad obedece a la falta de definición de un mercado objetivo. Esto conlleva a que todo se encuentre mezclado y no se logren diferenciar ambientes ni estilos. La decoración en general es muy simple...los muebles están amontonados, sin orden lógico, por todo el local.

Mercado objetivo

El mercado sugerido para BIMA está en los estratos 2, 3 y posiblemente 4. Su oferta de valor debe enfocarse a productos económicos pero con una calidad aceptable.

De acuerdo al potencial que está presentando la ciudad, existe un gran desarrollo en vivienda de interés social, con interesantes oportunidad en los estratos 2 y 3 especialmente y no dejar de lado el estrato 4 del todo.

Buena calidad, a un precio económico y con el respaldo y prestigio de una marca como BIMA, ofrecen una oportunidad. Un canal de ventas a ser analizado bajo las características de este segmento, es la venta institucional, enfocada a cooperativas, fondos de empleados y alianzas con constructoras.

De acuerdo a esta estrategia y al mercado objetivo sugerido, BIMA debe empezar a explorar puntos de venta propios en zonas de estos estratos hacia el occidente y sur de la ciudad.

Es importante una fuerza de ventas capacitada y especializada, particularmente si se quiere explotar un mercado institucional como el sugerido anteriormente. Una fuerza de ventas propia permite una mejor implementación y control de la estrategia.

Para identificar y entender mejor el mercado, es muy recomendable consultar en la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) el desarrollo urbanístico de Bogotá, por

zonas geográficas y por estratos. CAMACOL es la agremiación que reúne toda la información (contratos vigentes, licencias actuales, proyectos y licitaciones en camino, etc.) local y a nivel nacional en cuanto a desarrollo urbanístico.

Y los franquiciados?

BIMA puede explorar la posibilidad de atender un exclusivo sector del mercado, enfocado en estratos 5 y 6 a través de sus franquiciados. Estas sociedades deben proveer especialmente importantes recursos económicos que permitan la posibilidad de construir elegantes puntos de venta, en sitios estratégicos según éste mercado, con diseños exclusivos y materiales de alta calidad. Esta operación debe contemplar la posibilidad de importar productos como estrategia laterna para obtener exclusividad. La participación de BIMA estaría enfocada a prestar toda la asesoría y expertise en diseño, contactos con proveedores locales o internacionales, coordinación logística y respaldo, explotando el Goodwill de la marca. Podría inclusive pensarse en la línea “BIMA ELLEGANCE” para este segmento. Sin embargo, esta sugerencia requiere un análisis profundo, no contemplado en el presente trabajo, para determinar su conveniencia.

7.2 Consideración final

Durante el desarrollo del presente trabajo se han empleado diferentes herramientas que permiten reunir elementos esenciales para sugerir un plan de acción que permita a BIMA aclarar su estrategia de negocios competitiva.

Vale la pena recordar la intención de dar orientación a las directivas de la empresa, a manera de recomendación, alternativas estratégicas de negocio para su implementación, según el análisis de la información recolectada y de las herramientas de análisis empleadas.

Los riesgos a tener en cuenta en una estrategia de bajo costo consisten en la obsolescencia de los productos y procesos (reforzada por la inversión en innovación por parte de la competencia), y la imitación de productos muy estandarizados y fáciles de copiar (por baja inversión en R&D y la baja calidad).

Esta estrategia de excelencia operativa propone explotar valores fundamentales como:

- Exigencia por resultados: asegurarse que la función que cada empleado desarrolla empuja el negocio hacia delante
- Hacer lo correcto: trabajar con honestidad y compromiso
- Ser dueño de su función: ser responsable de su proceso y sus resultados
- Trabajo en equipo: colaboración productiva

Estos valores deben estar fundamentados en una cultura que muestre pasión por el cliente, estar permanentemente ocupado pero de manera productiva y generando progreso continuo, con respeto, honestidad, comunicación abierta y siempre con una actitud positiva y optimista.

Agradecimientos

A la Universidad de los Andes, por brindarme la oportunidad de complementar mi formación académica y profesional y solidificar mi sentido de ética y responsabilidad social.

A mis compañeros por sus invaluable aportes y momentos especiales.

A BIMA, en especial a su gerente, Ambrosio Peña, por la confianza depositada en mí para analizar sus operaciones y conocer sus secretos estratégicos. De la manera más atenta, objetiva y honesta me permito retribuir esa confianza con el presente trabajo, con el propósito de ofrecerles alternativas para complementar sus estrategias encaminadas al éxito en ésta noble tarea de hacer empresa.

A mi asesor, Humberto Serna. Sin su direccionamiento no habría sido posible presentar un trabajo ordenado y responsable. Quiero agradecerle también por sus enseñanzas académicas pero especialmente por sus enseñanzas de vida. Muchas gracias.

A Dios y mi amada familia, mi esposa, mis padres, mis hermanas, Pepita, Edgar, mis tíos...por el constante apoyo, ánimo y comprensión, en especial cuando fue necesario sacrificar tiempo para compartir con ustedes, para dedicarme con amor y convicción a mis estudios. No cabe duda que los frutos que hoy recojo, son la mejor recompensa a esos esfuerzos mancomunados. Les dedico de todo corazón este trabajo, que sella una gratificante etapa de mi vida. Para mí y para ustedes....el título de MBA, Universidad de los Andes.

JUAN ALBERTO LAVERDE A.

Código: 200328430

En Julio de 2005

8 ANEXOS

8.1 IKEA, benchmark para la industria de BIMA

Estrategia enfocada en liderazgo de costos:

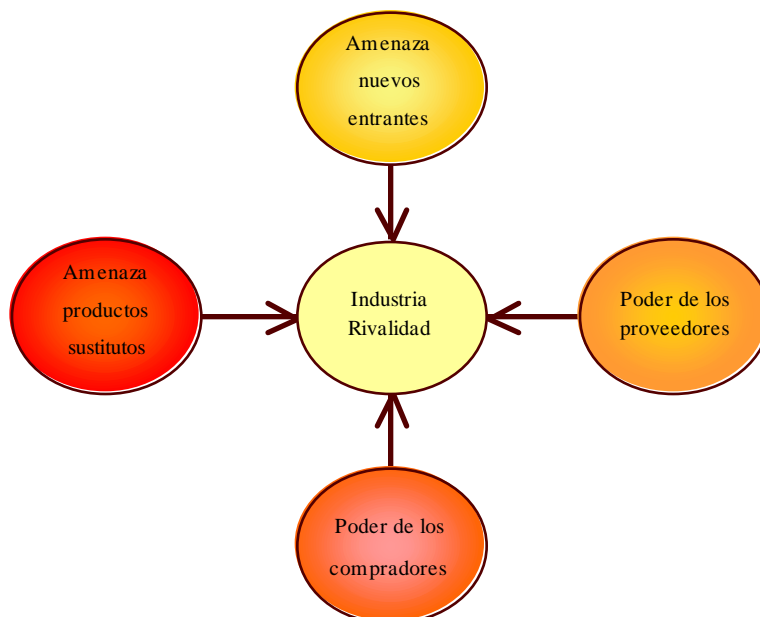
Muebles IKEA, el distribuidor de muebles más grande del mundo y una de las empresas más sólidas financieramente según la revista FORTUNE (equiparable en ventas a Microsoft). Claramente IKEA enfoca su estrategia a compradores jóvenes, que comienzan su hogar o su independencia y buscan estilo, diseño, funcionalidad y una aceptable calidad a bajo costo. “The IKEA concept is founded on a low-price offer in home furnishings” (www.IKEA.com).

Para ofrecer bajos precios y una calidad aceptable, IKEA mantiene un perfecto control de costos en otras áreas. Algunos ejemplos estratégicos para controlar sus costos: no le libera toda la responsabilidad de fabricación a proveedores terceros, se mantiene el derecho y la exclusividad del diseño a sus ingenieros y diseñadores, con el fin de lograr muebles funcionales, a bajo costo, muy fáciles de armar por el cliente (“ready for assembly”). Máximo aprovechamiento de sus puntos de ventas: IKEA exhibe sus productos mezclados en ambientes integrados abiertos, a diferencia de la mayoría de sus competidores que prefieren diseñar espacios complejos, separados por ambientes. Por ejemplo en un salón específico exhiben muebles de sala, en otro muebles de comedor, de cuarto etc. como el caso de Muebles y Accesorios en Colombia, donde simulan el ambiente completo por separado (todo el comedor, la habitación, etc.). IKEA exhibe todos los muebles en un solo salón, facilitando al consumidor el no tener que desplazarse mucho y teniendo una amplia visión de todo el portafolio en un solo lugar. Esto elimina el costo asociado de la necesidad de contratar diseñadores y decoradores para simular los diferentes ambientes. Por otra parte, este tipo de exhibición exige menos personal de ventas y supervisión al tener todos los productos en un solo gran salón. Otro factor determinante en el costo consiste en no prestar el servicio de reparto, lo que permite a IKEA mantener sus costos bajos al exigir al consumidor a transportar los productos que compra. Pese a esta propuesta de bajo costo, IKEA se preocupa por ofrecer diferenciación en algunos servicios como por ejemplo la facilidad de entretenimiento para los niños de manera que los padres (segmento objetivo) puedan visitar el lugar sin el inconveniente ni la preocupación de su cuidado, ofrece el servicio de sillas de ruedas para discapacitados, ofrece horarios extendidos de atención, ofrece facilidad de comidas y lugares de descanso dentro del almacén, comidas incluso sofisticadas y de alta calidad, en algunos casos supermercados tipo gourmet teniendo en cuenta que el segmento objetivo cuenta hoy en día con poco tiempo para estas actividades y por lo tanto aprovechan la visita para sus compras inmediatas, facilidad de parqueo amplio

y ubicación en lugares amplios, cómodos con bodegas adaptadas como lugares de exhibición y venta con gran variedad de productos, y un catálogo lo suficientemente completo y ampliamente difundido que sirve de informativo que marca la tendencia de la moda y del mercado, llegándose incluso a mencionar a manera de información curiosa por parte de estadistas que el catálogo de IKEA es uno de los documentos de mayor impresión después de la Biblia que es el de mayor impresos por año. Adicionalmente su página web permite una perfecta interacción con el consumidor, quien luego de consultarla puede definir su compra y pasar al almacén a recogerla.

8.2 Marco conceptual modelo de las 5 fuerzas (Michel Porter)

Para el estudio de la competencia se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Esta herramienta ofrece claridad en el direccionamiento analítico, contemplando todos los actores que interactúan en una industria y que como tal, afectan el desempeño de una empresa. Esta herramienta ofrece los lineamientos precisos para entender la rivalidad de la industria dada por la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación que tienen los proveedores y los compradores y la amenaza de productos sustitutos.



Los nuevos entrantes buscan ganar participación en el mercado existente, lo que ocasiona un aumento en la capacidad de producción y oferta de la industria y por lo tanto la hace

mucho más competitiva. Las posibilidades para nuevos entrantes están en función de las barreras de entrada y la retaliación que impone la misma industria. Las empresas existentes buscan la manera de crearlas para proteger su participación en el sector. Estas están dadas por economías de escala que buscan mejoras marginales en eficiencia al aumentar el volumen, es decir, el costo unitario disminuye. Estas barreras detienen a los nuevos entrantes o los obligan a entrar aceptando una posición desventajosa en costos en detrimento de la utilidad. Diferenciación del producto: con el fin de lograr identificación de marca, forzando a nuevos entrantes a invertir grandes sumas de dinero para lograr fidelidad por parte del consumidor (en publicidad, servicio, innovación). Requerimientos de capital para invertir en recursos, capital de trabajo y facilidades físicas (activos, planta, equipos). Costos de transferencia es una barrera que se presenta cuando un cliente cambia de proveedor y debe adaptar toda su forma de trabajar, sus procesos y necesidades a esta nueva relación (costo de oportunidad de operación durante los ajustes del cambio). Crear el adecuado acceso a canales de distribución permite la comunicación directa con el cliente a través de la exhibición, promoción y distribución de los productos. Lograr empezar una adecuada relación con un distribuidor eficiente, puede convertirse en una costosa y fuerte barrera de entrada. Inclusive existen barreras de tipo políticas o gubernamentales en cuanto a obtención de licencias, permisos y requerimientos ambientales para operar y vender productos bajo unas normas establecidas, así como obligaciones fiscales, comerciales y tributarios a ser tenidos en cuenta.

El poder de negociación de los proveedores consiste en subir los precios o bajar la calidad de los productos (materias primas). Su poder es mayor cuando están conformados por unas pocas compañías dominantes y están más concentradas que la industria, cuando sus productos son únicos o difíciles de conseguir para la industria, cuando las compañías de la industria no son clientes significativos para ellos y finalmente cuando la eficiencia de los proveedores ha creado altos costos de transferencia para la industria.

En el caso de los compradores, buscan aumentar su poder, exigiendo calidad, mejor nivel de servicio y menores precios. El poder es alto cuando compran una porción grande de un producto específico que ofrece la industria y/o pueden cambiar a otro producto a muy bajo o ningún costo de transferencia. Este último punto se conecta con la amenaza de los productos sustitutos, que son los que ofrecen características similares y el consumidor puede satisfacer sus necesidades con cualquiera de las alternativas que ofrece el mercado.

La combinación de estas fuerzas genera la intensidad y rivalidad entre la competencia. Las firmas que componen una industria son por lo tanto mutuamente dependientes. La acción tomada por alguna de ellas invita a una respuesta competitiva. La retaliación que presenta la industria puede darse inclusive en ocasiones a la necesidad de seguir operando si se presentan barreras de salida. Este es el caso cuando se ha invertido una fuerte cantidad de dinero en infraestructura, tecnología, comunicaciones o en equipos sofisticados que son difíciles de vender y aún no se ha alcanzado su retorno. Igualmente las barreras de salida se pueden presentar por disposiciones gubernamentales (generalmente ambientales) que

exigen que se desmonten procesos y plantas y destrucción de material y estas operaciones resultan muy costosas.

Para finalizar esta etapa con un adecuado conocimiento de la industria, se realizaron entrevistas y visitas de campo a los principales competidores siguiendo la metodología explicada en el capítulo 2.

8.3 Marco conceptual para el análisis de recursos y competencias

Recursos tangibles e intangibles

Los recursos son los medios con que cuenta una empresa para operar. Por sí solos no generan una ventaja competitiva. Esta se logra a través de una perfecta unión y coordinación en su explotación. Los recursos están divididos en tangibles e intangibles. Los **tangibles** son los activos que pueden ser vistos y cuantificados y se conocen como **financieros** (vía deuda y habilidad para generar fondos internamente o flujo de caja), **organizacionales** como la estructura de la organización en cuanto a procesos de reportes, planeación, control y coordinación, **recursos físicos** como infraestructura de planta, oficinas, bodegas, equipos, ubicación y acceso a materias primas y **tecnológicos** como patentes, marcas registradas, derechos de propiedad intelectual, secretos comerciales.

Los **intangibles** son activos que están inmersos en la compañía, se van acumulando con el paso del tiempo. Debido a que se han creado y están arraigados al interior de una compañía, resulta difícil para la competencia analizarlos y copiarlos. Determinan la cultura organizacional de una empresa. **Recurso humano** (conocimiento, confianza, capacidades gerenciales), **recursos de innovación** (ideas, capacidades científicas) y **reputación** (marcas, goodwill, principios).

Pese a que los activos productivos son tangibles, gran parte de los procesos para hacer que funcione la operación provienen de los recursos intangibles, convirtiéndose por lo tanto en la principal fuente de competencias “core” para una compañía.

Capacidades y Competencias (core competencies)

Las capacidades de una organización consisten en las habilidades con que puede manejar y transformar los recursos que posee en el producto y estado deseado. Estas habilidades o competencias básicas son recursos y capacidades creadoras de ventajas competitivas. Esta

compleja tarea de crear ventajas competitivas se logra mediante una intensa interacción, alineación y transmisión de información y conocimiento entre todas las áreas de la firma y por lo tanto depende completamente de la formación, capacitación y experiencia del factor humano.

Existen dos herramientas que ayudan a identificar y crear competencias básicas¹⁷: la primera consiste en evaluar cuatro criterios para identificar recursos y capacidades y la segunda es la cadena de valor, que le permite a una compañía integrar sus operaciones y entender las partes de dichas operaciones que crean valor y las que no.

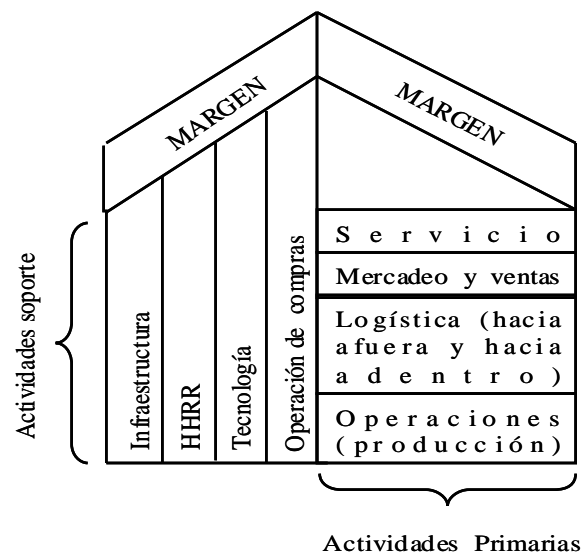
Los criterios para crear una competencia exitosa se definen como aquellos que están en capacidad de **(i) crear valor**, identificando oportunidades diferenciadoras en productos o servicios que normalmente han sido ignorados en la industria, **(ii) que sean competencias “raras”**, que muy pocos o ningún competidor tenga como capacidad de comunicarse con el mercado, procesos productivos, atención al cliente, etc, **(iii) que sean costosas de imitar**, o difícil de implementar para otras compañías como por ejemplo una fuerza de distribución masiva, puntos de venta en lugares de conveniencia exclusivos, know how o experiencia adquirida en un negocio o mercado, etc, **(iv) que sean insustituibles**, que son un poco ambiguas y difíciles de identificar (y por lo tanto de imitar). Generalmente están representadas en el conocimiento del negocio, la fuerza, confianza, la estructura organizacional. Capacidades que cumplan estos criterios son core competencias. A su vez, core competencias son la fuente de la ventaja competitiva. El siguiente paso consiste en alinear estas competencias a lo largo de la cadena de valor de la operación.

¹⁷ Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hokisson: “Strategic Management, competitiveness and globalization” 6th edition, Thomson South-Western, Cap. 3,

8.4 La cadena de valor

Como ya lo mencionamos, permite identificar aquellas actividades que generan valor y cuales no. Una cadena de valor está conformada por **actividades primarias**, que son las relacionadas con la creación física del producto, su venta y distribución y el servicio postventa y **actividades de soporte** que proveen la asistencia necesaria para que se puedan desarrollar las actividades primarias.

Modelo básico de la cadena de valor:



Un complemento interesante y valioso en las actividades operativas actuales consiste en la compra de actividades que generan valor a proveedores externos, conocido como **“outsourcing”**. Las compañías no poseen los recursos o las facilidades y capacidades o resulta costoso abarcar y dirigir toda la cadena de valor. Con la contratación de firmas externas especializadas en actividades o procesos claves para la obtención del producto final, una compañía puede aumentar su eficiencia y rentabilidad enfocándose en los procesos determinantes para el desarrollo y sostenimiento de sus ventajas competitivas. El **“outsourcing”** es una actividad que debe ser manejada con mucho criterio y astucia para lograr que encaje y esté perfectamente alineada hacia el interior de la compañía, de lo contrario su efecto puede ser totalmente contrario. Su efecto negativo no solo está en la cadena de producción sino en temas de confidencialidad estratégica e inclusive en el ambiente organizacional debido a que es común que el personal asimile esta actividad como desestabilización o inseguridad laboral. De hecho, el outsourcing resulta efectivo al

reemplazar actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de una compañía por un proveedor externo.

8.5 Formato de las encuestas para el seguimiento informal de entrevistas

Las entrevistas a establecimientos considerados competencia de BIMA se realizaron de manera informal, siguiendo el siguiente esquema. Durante la entrevista se abordaban temas de interés relacionados aunque no formaran parte de estas preguntas, cumpliendo justamente el objetivo de trabajo investigativo, no estadístico (averiguar y conocer)

Lineamiento:

√ Apertura del establecimiento – inicio del negocio:

Desde hace cuanto tiempo funciona el almacén?

Quiénes fueron los fundadores? Quiénes son los dueños?

De donde surge la idea?

√ Mercado objetivo:

Cientes, estratos, segmentos?

Que estrategia de ventas tiene? Que promociones hace y por qué?

Cual es la política de precios?

En que plazas/ciudades hay operación?

√ Fuerza de ventas:

Que tipo de capacitación recibe?

Como interactúa con el cliente? Tamaño?

√ Proveedores:

Tienen fábrica propia?

Trabajan con terceros? Como maneja el tema de exclusividad?

Cual es el nivel de tecnología y de procesos de sus talleres?

Trabaja con proveedores del exterior?

√ Producto:

Los diseños son propios? Con que criterio establece los diseños? Que plan o estrategia de mercadeo sigue?

Como selecciona los materiales? Son nacionales o importados?

Que nivel de inventarios maneja?

Como funciona la logística (ordenes de compras, pedidos, despachos)?

√ Planes a futuro?

√ Capital de trabajo, inversiones requeridas?

√ Varios - otros

8.6 Resumen principales indicadores económicos

Fuentes: DANE, Javier Fernández Rivas, Banco de la República, DNP

	2002	2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Población (mm)	43,8	44,6	45,3	46	46,8
Desempleo %	15,7%	14,7%	14,1%	14%	13%
PIB % var anual	1,60%	3,70%	3,80%	3,20%	3,30%
PIB US\$ (millones)	70.904,7	77.556,7	88.103,0	89.631,0	91.388,0
PIB per capita US\$	1.618,8	1.738,9	1.944,9	1.948,5	1.952,7
Inflación anual %	7,0%	6,5%	6,2%	6,1%	5,4%
Tasa cambio US\$	2.864,00	2.778,00	2.862,00	3.176,00	3.303,00
Tasa cambio Eur	2.978,56	3.333,60	3.434,40	3.811,20	3.963,60
Reservas US\$ (mm)	10.841,0	10.915,6	11.500,0	10.252,0	10.572,0
Deuda ext. US\$ (mm)	42.000,0	39.500,0	39.400,0	39.200,0	39.103,0
Ppto Gobierno US\$ (mm)	23.309,4	24.407,9	24.109,0	23.929,5	24.220,4
Exportaciones US\$ (mm)	12.813,0	13.523,0	15.400,0	16.800,0	15.684,0
Importaciones US\$ (mm)	12.076,0	13.258,0	14.400,0	16.200,0	16.689,0
Balanza Cial. US\$ (mm)	737,0	265,0	1.000,0	600,0	-1.005,0
Inversión Extr. US\$ (mm)	10.635,7	11.633,5	14.625,1	14.968,4	15.536,0

9 Bibliografía

Strategic Management, competitiveness and globalization, Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hokisson: ” 6th edition, Thomson South-Western

Caso: Ingvar Kamprad and IKEA, prepared by profesor Christopher A. Bartlett and Research Associate Ashish Nanda, copyright 1990, HBS case 390-132

The IKEA concept, consultado en la página web : www.ikea.com

How Competitive Forces Shape Strategy, Michel Porter, HBR July-August, 1997, copyright 1979

La Disciplina De Los Líderes Del Mercado, Michael Treacy & Fred Wiersema, edición original en inglés “The Discipline Of Market Leaders” copyright 1995 para Latinoamérica por Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, traducción de Adriana de Hassan

Manual de Planeación Estratégica, Teoría y Método, Enrique Ogliastri. Tercera edición revisada, Febrero de 1996, TM Editores-Ediciones Uniandes, Colombia

Estrategia para el liderazgo, Arnold Hax y Nicolás Majlof, título original: “The Strategy Concept and Process”, traducción: Alejandro Tiscornia, Argentina 1997, Ed. Garnica S.A.

The Delta Project, Arnold Hax y Dean Wilde II, Printed in Great Britain by Creative Print Design, Published by Palgrave, 2001

Actividad Edificadora y Oferta de Vivienda en Bogotá, CAMACOL Cundinamarca, Septiembre de 2005

Estados Financieros e Informes de Gestión Muebles BIMA, Asamblea General de Accionistas, Marzo de 2005