



**FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PREGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.**

**LICENCIA CREATIVE COMMONS:** Atribución no comercial-Sin derivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5).

**AÑO DE ELABORACIÓN:** 2017

**TÍTULO:** Plan estratégico de una empresa fabricante de muebles de oficina: caso Sumain S.A.S.

**AUTOR (ES):** Riveros Crispín, Javier Andrés.

**DIRECTOR(ES)/ASESOR(ES):**

Perea Muriel, Yasser.

**MODALIDAD:**

Trabajo de investigación.

**PÁGINAS:**  **TABLAS:**  **CUADROS:**  **FIGURAS:**  **ANEXOS:**

**CONTENIDO:**

INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

3. CONCLUSIONES

4. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

**DESCRIPCIÓN:** La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el mercado de mobiliario para oficina. Desde hace varios años, la empresa ha venido presentando una disminución en la utilidad y ha generado pérdidas.

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN  
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

RIUCaC

La empresa se ha visto seriamente afectada debido a la inestabilidad de las sociedades, los diferentes actores que ha habido en la gerencia, falta de organización, disminución en el número de clientes, alza de los precios de las materias primas y el bajo respaldo económico por parte de entidades financieras.

En el presente proyecto se muestra el análisis y propuesta del plan estratégico para que la empresa Sumain S.A.S., tenga la capacidad de capitalizar las condiciones del entorno con base en las propuestas establecidas.

Como metodología para el desarrollo del plan estratégico, se utilizan herramientas de análisis del entorno, así como de análisis de la cartera de productos de la empresa y herramientas para la aplicación de estrategias. Los resultados del trabajo muestran el impacto positivo de la mejora del plan estratégico de la empresa.

En conclusión, se resalta que el desarrollo e implementación de este plan en la compañía, favorecerá para su crecimiento económico, así como para su progreso como organización.

**METODOLOGÍA:** Para el desarrollo del plan estratégico se realizó un análisis del entorno de la compañía, donde se tuvo en cuenta el entorno general, desarrollando un análisis PESTEL, el entorno específico aplicando el análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis interno de la empresa empleando un análisis de los recursos y capacidades con los que cuenta la compañía.

A partir de los análisis mencionados anteriormente, se desarrolló la matriz DOFA donde se establecieron cada uno de los elementos que la conforman, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, posteriormente se desarrollaron estrategias con el cruce de la matriz para cada uno de los elementos.

Consecuentemente, se aplicó la matriz del BCG para evaluar la cartera de productos de la empresa, donde se determinó su participación en el mercado evaluándolo contra otras empresas líderes en el sector.

Finalmente se elaboró el Cuadro de Mando Integral, integrando las estrategias propuestas para favorecer la competitividad de la compañía.

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN  
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

RIUCaC

**PALABRAS CLAVE:** COMPETITIVIDAD, ESTRATEGIA, MEJORA CONTINUA, MERCADO, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

**CONCLUSIONES:** De acuerdo con el estudio realizado se evidencia que el desarrollo del plan estratégico favorecerá la competitividad de la empresa Sumain S.A.S. permitiéndole capitalizar las condiciones del mercado.

El entorno general de la compañía conforme al análisis PESTEL de los cinco factores estudiados, el económico y el ecológico le son desfavorables para la empresa. Por tanto, se planteó que la empresa debe desarrollar nuevas líneas de productos con diferentes tipos de materiales que compitan en el mercado actual, realizar estudios económicos basados en los balances y estados de resultados, que permitan elaborar estrategias financieras que posibiliten que la compañía se beneficie de las condiciones del entorno.

El análisis de entorno específico mostró que de las cinco fuerzas que propone Porter, Sumain tiene altas amenazas por productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y rivalidad entre los competidores. Por consiguiente, se propuso que la empresa debe aprovechar la experiencia que posee de 15 años, para mejorar la competitividad y lograr posicionarse en nuevos mercados.

La empresa debe establecer un plan de mercadeo que permita, identificar nuevos segmentos de mercado y clientes potenciales que requieran los productos que ofrece la compañía, haciendo uso de sus productos estrella para aumentar el poder de negociación de la empresa frente a sus clientes y diversificar la cartera de productos para posicionarlos en el mercado, convirtiéndolos en productos estrella que permitan generar crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

A partir del análisis interno se identifican estrategias para que la compañía se fortalezca mediante alianzas externas, en las cuales la empresa comercializaría productos de terceros y obtendría ingresos por comisión. Asimismo, determinó estrategias de capacitación del personal de la compañía en el manejo de materiales ecoamigables, uso de herramientas y maquinas usadas en los procesos de producción y permitió establecer una cultura organizacional planteando estrategias, que favorezcan el ambiente laboral al interior de Sumain.

La matriz del Boston Consulting Group permitió determinar la participación de la cartera de productos de Sumain en el mercado, se plantearon estrategias para que los productos del cuadrante estrella mantuvieran la participación en el mismo, los

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN  
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

RIUCaC

productos del cuadrante de interrogación deberán mejorar la calidad, así como implementar estrategias publicitarias y efectúe un mejor servicio post venta para los mismos, los fondos autogenerados positivos de los productos del cuadrante vaca, sean utilizados en los productos del cuadrante de interrogación con el fin de que se establezcan en el cuadrante estrella y por último, se plante que el servicio de mantenimiento de mobiliario debe empezar su retiro de la cartera de productos de la compañía debido a su baja participación en el mercado y sus elevados costos de producción.

Finalmente se elaboró el cuadro de mando integral teniendo en cuenta las diferentes perspectivas planteadas por Kaplan y Norton para evaluar el progreso de cada una de las estrategias mencionadas anteriormente, así como el rendimiento de la empresa en el tiempo. Para esto se elaboraron KPIs con sus respectivas hojas de vida, para que la empresa pueda implementar el CMI tan pronto como sea posible para evidenciar los resultados que se generaran a partir de la aplicación de las estrategias antes mencionadas.

**FUENTES:**

Agencia EFE. La Cepal prevé un modesto crecimiento, del 1,1 % en América Latina este año [en línea]. Santiago de Chile: Edición Agencia EFE, S.A [citado 11 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-cepal-preve-un-modesto-crecimiento-del-1-en-america-latina-este-ano/20000011-3343623>>

ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Decreto 410 de 1971 Nivel Nacional [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>>

------. Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>>

------. Resolución Conjunta 1016 de 1989 Ministerio de Trabajo [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 01 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412>>



------. Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015 Nivel Nacional [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>>

BANCO DE LA REPUBLICA ACTIVIDAD CULTURAL. Política ambiental colombiana [en línea]. Bogotá: EL Autor [citado 26 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/ciencias/politica\\_ambiental\\_colombiana](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/ciencias/politica_ambiental_colombiana)>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Actividad cultural. La democracia como sistema político [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en internet: <URL: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/democracia\\_sistema\\_politico](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/democracia_sistema_politico)>

------. PIB Metodología año base 2005 [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 26 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/ciencias/politica\\_ambiental\\_colombiana](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/ciencias/politica_ambiental_colombiana)>

BLU RADIO. Autodefensas Gaitanistas anuncian plan pistola por muerte de alias 'Gavilán' [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.bluradio.com/nacion/autodefensas-gaitanistas-anuncian-plan-pistola-por-muerte-de-alias-gavilan-152271>>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIAL. Soluciones Integrales de Información Empresarial Bogotá [en línea]. Bogotá: Edición Cámara de Comercio de Bogotá [citado 29 julio, 2017]. Disponible en Internet: <URL: [http://sico.ccb.org.co/Sico/Paginas/frm\\_SolicitudInfo.aspx.html](http://sico.ccb.org.co/Sico/Paginas/frm_SolicitudInfo.aspx.html) >

CENTRO DE LIBRE COMPETENCIA. El Derecho de la Competencia en Colombia [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.lcuc.cl/documentos\\_down/mapa/colombia.pdf](http://www.lcuc.cl/documentos_down/mapa/colombia.pdf)>

CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 5 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL:



[http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod\\_resource/content/2/AnalisisFODAyP EST.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyP EST.pdf)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Índice / Título 12 - Del régimen económico y de la hacienda pública / Capítulo 1: De las disposiciones generales / Artículo 333 [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333> >

-----. Índice / Título 12 - Del régimen económico y de la hacienda pública / Capítulo 1: De las disposiciones generales / Artículo 336 [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-336>>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -DANE-. Cuentas Nacionales - Cuentas de Sectores Institucionales - Base 2005 [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 25 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc> >

-----. Cuentas Nacionales - Cuentas de Sectores Institucionales - Base 2005 [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 25 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jun\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_17.pdf)>

-----. Cuentas Nacionales - Cuentas de Sectores Institucionales - Base 2005 [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 25 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>>

-----. Cuentas Nacionales - Cuentas de Sectores Institucionales - Base 2005 [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 25 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/etnias.pdf>>

DIARIO EL PORTAFOLIO. Riesgo país de Colombia se acerca a su mínimo histórico [en línea]. Bogotá: El Tiempo Casa Editorial [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/riesgo-pais-en-colombia-2017-503234>>

EL PAÍS. La inversión extranjera en América Latina y el Caribe cayó un 8% en 2016 [en línea]. México: Ediciones El País S.L [citado 11 agosto, 2017].



Disponible en Internet: <URL:

[https://economia.elpais.com/economia/2017/08/10/actualidad/1502384579\\_906700.html](https://economia.elpais.com/economia/2017/08/10/actualidad/1502384579_906700.html)>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. La innovación tecnológica en el sector maderero [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL:

<http://www.fao.org/docrep/003/x8820s/x8820s12.htm>>

GOOGLE MAPS. Ubicación Geográfica [en línea]. Madrid: Google maps [citado 4 agosto, 2017]. Disponible en Internet <URL:

<https://www.google.com.co/maps/place/Sumain/@4.7344602,-74.2678605,14.71z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f78491d7597b7:0xb2532715e9fda28!8m2!3d4.7340894!4d-74.2561574>>

GRUPO BANCO MUNDIAL. Crecimiento del PIB (% anual) [en línea].

Washington: Sede central Grupo Banco Mundial [citado 29 julio, 2017]. Disponible en Internet: <URL:

[http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&name\\_desc=false&start=2011&view=chart.html](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&name_desc=false&start=2011&view=chart.html) >

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. 8ª ed. México: Editorial McGraw-Hill, 2005. 798 p.

IMAI, Masaaki. La clave de la ventaja competitiva japonesa [en línea]. México: Compañía Editorial Continental [citado 19 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://es.scribd.com/doc/149944788/KAIZEN-La-Clave-de-La-Ventaja-Competitiva-Japonesa-Masaaki-Imai>>

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. 2 ed. Barcelona: Editorial Gestión, 2000. 321p.

KLAUS, Esser; WOLFGANG, Hillebrand; MESSNER, Dirk y MEYER-STAMER Jörg. Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política [en línea]. Santiago de Chile: Editorial Revista Cepal [citado 20 octubre, 2017].

Disponible en Internet: <URL

<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052.pdf?sequence=1> >



MANGANELLI, Raymond y KLEIN, Mark. Cómo hacer reingeniería [en línea]. Bogotá: Grupo Editorial Norma [citado 19 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xGsH4gIIAv0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Reingenieria&ots=knUBIU14Jc&sig=tImKdGWInXnrtJZdEp9rpRIYJbl#v=onepage&q=Reingenieria&f=false> >

MATRIZ BCG.COM. Herramienta estratégica esencial en la empresa [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 05 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.matrizbcg.com/>>

MINISTERIO DE AMBIENTE. Misión y Visión [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/mision-y-vision>>

----- . Protocolo de Kioto (pK) [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/458-plantilla-cambio-climatico-14>>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Legislación Laboral [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/legislaci%C3%B3nlaboralenColombia.aspx>>

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES -MINTIC-. I+D+I [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 26 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6973.html>>

----- . I+D+I [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 26 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?id=133&pres=content&jer=4&cod=>>>

PÉREZ PORTO, Julián y GARDEY, Ana. Definición Planeación Estratégica [en línea]. Madrid: El Autor [citado 05 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>>





PORTER, Michael. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. 1 ed. New York, NY: Editorial First Free Press, 1996. 422 p.

RAMONET ARRANZ, Antonio. Planeación estratégica integral [en línea]. México: El Autor [citado 4 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://sistemas.fciencias.unam.mx/~aar/libros/Planeacion%20estretgica%20integr al.pdf>>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española [en línea]. Madrid: EL Autor [citado 20 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <URL <http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>>

RED+. Fabricato suspenderá sus operaciones por 15 días [en línea]. Medellín: Editorial S.A. de C.V [citado 14 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.redmas.com.co/economia/fabricato-suspendera-operaciones-crisis/>>

REVISTA DINERO. Los tres mayores problemas del país [en línea]. Bogotá: Publicaciones Semana S.A [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/economia/articulo/los-tres-mayores-problemas-del-pais/74025>>

REVISTA SEMANA. Las seis amenazas a la paz en el Cauca [en línea]. Bogotá: Publicaciones Semana S.A [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-problemas-sociales-y-de-orden-publico-que-amenazan-la-paz-en-cauca/538035>>

SECRETARIA DEL SENADO. Ley 1258 de 2008 Capítulo VI. Disolución y Liquidación [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)>

SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR -SICE-. Política de Competencia [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.sice.oas.org/compol/natleg/Colombia/D2153.asp>>

SPACIOS INTEGRALES. Inauguran la planta de tableros aglomerados más grande del País [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN  
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

RIUCaC

en internet: <URL: <http://www.spaciosintegrales.com/inauguran-la-planta-tableros-aglomerados-mas-grande-del-pais/>>

Sumain S.A.S. [Archivo Digital] [Madrid]: La Empresa, 2017. Mapa de procesos de la empresa.

-----. Estados de resultados [Archivo digital]. [Madrid]: La Empresa, 2017. Ventas Vs. Gastos.

-----. Nuestra Empresa [Archivo Digital]. [Madrid]: La Empresa, 2017. Nuestra empresa Sumain S.A.S.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA – UNIR-. [Archivo Digital]. [Bogotá]: El Autor, 2017. Análisis de la situación interna de la empresa.

-----. [Archivo Digital]. [Bogotá]: El Autor, 2017. Herramienta de Planificación Estratégica BCG o de Análisis por Cartera Producto-Mercado o del Boston Consulting.

**LISTA DE ANEXOS:**

Anexo A. Matriz BCG

Anexo B. Hoja de vida de los indicadores

**¡Error! Marcador no definido.7**

67