



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de Producción y Operaciones

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA FÁBRICA DE
MUEBLES VITEFAMA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Ingeniero en Producción y Operaciones

Autor:

Pedro Andrés León Córdova

Director:

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Cuenca, Ecuador

2013

DEDICATORIA

A mis padres que con su inmenso amor y cariño han permitido que me desarrolle como una persona íntegra, el amor que he recibido de parte de ustedes es el pilar de todos mis logros, su ejemplo la mejor educación y su cariño el mejor regalo. A mi hermana por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por todas las bendiciones recibidas, a las autoridades de la empresa de muebles Vitefama por su contribución para realizar este trabajo, al Ing. Iván Coronel por su apoyo en mis estudios universitarios y ahora como director de mi trabajo de grado, a mis padres por brindarme la posibilidad de estudiar en una prestigiosa institución y a mi hermana que ha sido una profesora más dentro de casa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO 1: MARCO DE REFERENCIA

1.1 Conceptualización del Plan Estratégico y Táctico.	3
1.2 Descripción de la Empresa.	3
1.3 Productos Principales.	5
1.4 Objetivos.	9
1.4.1 Objetivo General.	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Análisis de la Situación.	10
1.5.1 Identificación y Obtención de la Información.	10
1.6 Conclusiones.	10

CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Introducción.....	11
2.2 Valores Estratégicos.	11
2.3 Visión.	13
2.4 Misión.....	16
2.5 Estrategia Corporativa.....	19

2.6 Conclusiones.	24
------------------------	----

CAPÍTULO III: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

3.1 Introducción.....	25
3.2 Áreas estratégicas críticas.....	25
3.3 Asuntos estratégicos críticos.	27
3.3.1 Matriz FO-FA-DO-DA.....	32
3.4 Objetivos estratégicos.....	35
3.5 Indicadores de desempeño claves.....	37
3.6 Planes estratégicos de acción.....	40
3.8 Conclusiones.	49

CAPÍTULO IV: PLANEACIÓN TÁCTICA

4.1 Introducción.....	50
4.2 Objetivos a corto plazo.	50
4.3 Planes operativos anuales.	52
4.4 Conclusiones.	60

CONCLUSIONES GENERALES	61
-------------------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	62
-----------------------------	-----------

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis de la situación.	64
--	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	63
--------------------------	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dormitorio Grecia	5
Figura 2 Dormitorio Denver	6
Figura 3 Dormitorio Montreal	6
Figura 4 Sala Charleston.....	6
Figura 5 Sala Kingston.....	7
Figura 6 Sala Denver	7
Figura 7 Comedor Montreal.....	7
Figura 8 Comedor Denver	8
Figura 9 Comedor Lisboa	8
Figura 10 Aparador Montreal	8
Figura 11 Semanero y Cómoda Janus.....	9
Figura 12 Aparador Lisboa	9



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA FÁBRICA DE MUEBLES

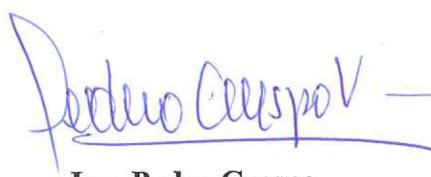
VITEFAMA

RESUMEN

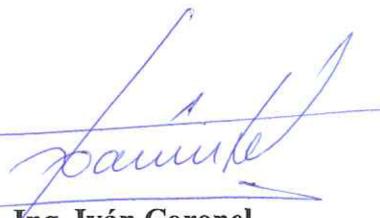
La planeación estratégica y táctica es una herramienta de gestión para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. La empresa inicia este proyecto con el objetivo de definir el direccionamiento estratégico y establecer la planeación a largo plazo de la misma. Se realizó una investigación descriptiva y analítica, realizando trabajo de campo, entrevistas y observación de los procesos establecidos por la empresa. Los resultados obtenidos con la implementación del proyecto son la identificación de los valores, la visión, misión y estrategia corporativa, elaboración de un plan de acción, definición de los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales. La aplicación de este trabajo traerá múltiples oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa así como la optimización de procesos y recursos de la misma.

Palabras Claves.

Planeación, Estrategia, Direccionamiento, Procesos, Proyección, Productividad, Eficiencia.



Ing. Pedro Crespo
Director de Carrera



Ing. Iván Coronel
Director del Trabajo de Grado



Pedro León Córdova
Autor

Lourdes Crespo
22/01/14

ABSTRACT

STRATEGIC AND TACTICAL PLANNING FOR VITEFAMA FURNITURE FACTORY

The strategic and tactical planning is a management tool to achieve greater efficiency, effectiveness and quality of the goods and services provided. The company began this project with the aim of defining the strategic direction and establishing its long-term planning. A descriptive and analytical research was conducted by performing field work, interviews and observation of the processes established by the company. The results obtained from the project implementation are the identification of values, vision, mission and corporate strategy, development of an action plan, definition of short-term objectives, and set of annual operational plans. The application of this work will bring many opportunities for growth and development for the company as well as the optimization of its resources and processes.

Pedro Crespo

Ing. Pedro Crespo
School Director

Iván Coronel

Ing. Iván Coronel
Thesis Director

Pedro León Córdova
Pedro León Córdova
Author



Lourdes Crespo

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

León Córdova Pedro Andrés

Trabajo de graduación

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Diciembre del 2013

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA FÁBRICA DE MUEBLES VITEFAMA

INTRODUCCIÓN

Muebles Vitefama, es una empresa familiar con 25 años de experiencia en la fabricación y distribución de muebles a base de madera, en el transcurso de este tiempo y gracias a la visión emprendedora de su propietario el Ing. Teófilo Castro, la empresa ha logrado situarse como una de las mejores en su campo a nivel nacional. Este éxito le ha permitido a Vitefama experimentar un crecimiento integral en todas sus áreas, como por ejemplo el incremento de sus niveles de producción, de ventas, aumento de cobertura y puntos de distribución, además de realizar algunos cambios organizacionales y lanzamiento de nuevos productos.

La alta competitividad que existe en el sector maderero y el compromiso de la empresa hacia sus clientes para brindar un producto de calidad, hace que Vitefama emprenda este proyecto de planeación, que sin duda alguna es una herramienta imprescindible para definir el presente y futuro de las organizaciones, sin embargo, a pesar de la importancia de dicha herramienta, en muebles Vitefama no se ha realizado ningún proceso de planeación, es por ello que consideramos que este trabajo traerá consigo grandes beneficios y oportunidades de crecimiento para la empresa.

La planeación estratégica que se llevará a cabo en muebles Vitefama nos ayudará a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia las metas y objetivos

propuestos, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

A través de la colaboración de los miembros con niveles de responsabilidad de la empresa de muebles Vitefama, se tiene proyectado realizar la planeación estratégica y táctica de la misma, la cual empezara con el análisis situacional, continuara con la declaratoria de los valores estratégicos, de la visión, misión y estrategia corporativa; seguido del proceso de planeación a largo plazo, en el cual se desarrollaran las áreas estratégicas críticas, asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos y planes estratégicos de acción; para finalmente elaborar la planeación táctica en la que se incluirán los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales.

Tomando en consideración todos estos beneficios, la gestión administrativa de muebles Vitefama está muy comprometida con este proceso y considera que esta es una gran oportunidad de crecimiento y mejora para todas las áreas de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1 Conceptualización del Plan Estratégico y Táctico

“El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía; manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.”¹

“La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.”²

1.2 Descripción de la Empresa

Muebles Vitefama fue fundada en Octubre de 1988 en la ciudad de Cuenca a raíz de la idea de tres compañeros, de emprender un negocio dedicado al servicio de retapizado y reparación de muebles en general. La empresa operaba en sus inicios en un área de 24 m², en donde los trabajos de reparación de muebles eran realizados por los mismos socios después de su jornada normal de trabajo, que la realizaban en una prestigiosa fábrica de muebles de la ciudad.

¹Tomado de http://sinnexus.es/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

²Tomado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1503/196%20Ing.pdf?sequence=1>

Poco tiempo después se incorporaría un nuevo accionista a la organización y desde ese momento la empresa adquirió el nombre de Vitefama; que se deriva de las dos primeras letras del nombre de los cuatro socios (Vicente, Teófilo, Fausto, Marco). Tomando en consideración la incorporación de este nuevo socio, el incremento en el capital de trabajo y la favorable acogida del mercado por el servicio que se prestaba, la empresa decide comenzar a elaborar sus propios modelos de muebles, para lo cual se trasladó a un local de 120 m², en el que se incorpora la producción de salas llegando a un nivel de producción de 20 a 25 juegos de salas mensuales.

Luego de 10 años de trabajar conjuntamente, por pensamientos incompatibles respecto del futuro de la organización, los socios toman la decisión de separarse, quedando como único dueño de muebles Vitefama el Ing. Teófilo Castro. Con el paso del tiempo, la empresa no sólo crece en producción y ventas, sino también amplía su capital humano, el cual trabaja constantemente para alcanzar todas las metas y objetivos propuestos por su dueño y por esta razón en el año 2007 Muebles Vitefama se traslada a una nave de 1500 m², ubicada en la parroquia Ricaurte de la ciudad de Cuenca, donde en la actualidad sigue operando con el propósito de mantener la calidad, diseños innovadores y confort en los muebles que se producen.

Muebles Vitefama produce líneas de sala, comedor, juegos de dormitorios y complementos para el hogar, además cuenta con almacenes propios en las ciudades de Cuenca, Quito, Guayaquil y con canales de distribución en Machala, Portoviejo, Riobamba y Manta.

La alta competitividad que existe en el sector maderero y el compromiso de la empresa hacia sus clientes para brindar un producto de calidad, hace que Muebles Vitefama emprenda este proyecto de planeación, que sin duda alguna es una herramienta imprescindible para definir el presente y futuro de las organizaciones, sin embargo, a pesar de la importancia de dicha herramienta, en muebles Vitefama no se ha realizado ningún proceso de planeación, es por ello que consideramos que este trabajo traerá consigo grandes beneficios y oportunidades de crecimiento para la empresa.

1.3 Productos Principales

La amplia experiencia con la que cuenta Muebles Vitefama, el personal calificado que trabaja constantemente contribuyendo al crecimiento de esta organización, además de la maquinaria óptima que posee en la actualidad, contribuyen conjuntamente para elaborar diariamente productos de excelente calidad, con diseños únicos y con manos ecuatorianas.

La producción de la empresa ha crecido con el pasar del tiempo, hoy en día se elabora más de 70 diferentes tipos de muebles, tales como dormitorios, salas, comedores, y accesorios, los mismos que son fabricados con las mejores materias primas que garantizan la resistencia y durabilidad de los muebles, además, todos sus productos cuentan con un estudio profundo de ergonomía para crear formas que se adapten cómodamente a la estructura del cuerpo humano.

Entre los productos principales con los que cuenta la empresa tenemos:

DORMITORIOS



Figura 1 Dormitorio Grecia

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/dormitorio>



Figura 2 Dormitorio Denver

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/dormitorio>



Figura 3 Dormitorio Montreal

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/dormitorio>

SALAS

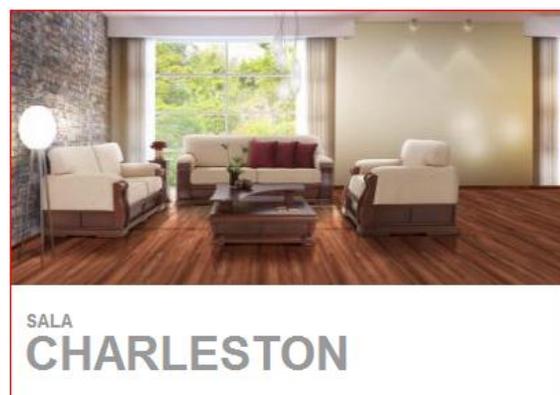


Figura 4 Sala Charleston

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/sala/>

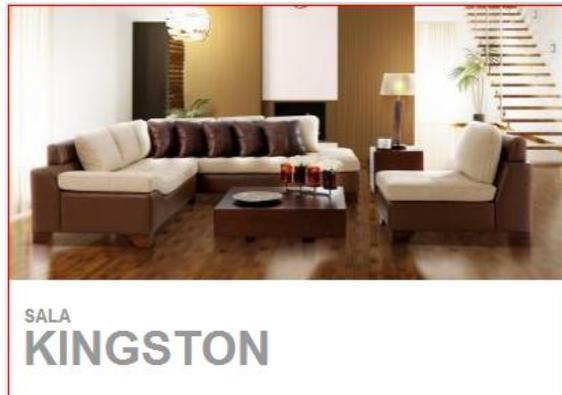


Figura 5 Sala Kingston

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/sala/>



Figura 6 Sala Denver

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/sala/>

COMEDORES



Figura 7 Comedor Montreal

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/comedor>



Figura 8 Comedor Denver

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/comedor>



Figura 9 Comedor Lisboa

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/comedor>

COMPLEMENTOS



Figura 10 Aparador Montreal

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/complemento>



Figura 11 Semanero y Cómoda Janus

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/complemento>



Figura 12 Aparador Lisboa

Fuente: <http://vitefama.com.ec/productos-categoria/productos/complemento>

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar una Planeación Estratégica y Táctica para la empresa de muebles Vitefama.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa.
- Determinar el direccionamiento estratégico de la organización.

- Realizar la planeación a largo plazo.
- Realizar la planeación táctica.

1.5 Análisis de la Situación

El proceso de planeación comienza por el análisis de datos pasados, presentes y proyecciones futuras para la organización, los mismos que proporcionarán una base para continuar con el proceso. El análisis situacional tiene por objetivo identificar y analizar tendencias, además de obtener información clave sobre la organización y el medio en el que se desarrolla.

1.5.1 Identificación y Obtención de la Información

Con el propósito de conocer la realidad actual y las expectativas futuras de la empresa de muebles Vitefama, se desarrolló el siguiente cuestionario que abarca temas relacionados al personal que labora en la empresa, productos que se ofrecen, mercado al cual atienden, precios, instalaciones, entre otras. Ver anexo 1 Análisis de la situación.

1.6 Conclusiones

Al desarrollar cada punto del marco de referencia se pudo identificar y analizar tendencias concernientes a la empresa y al mercado al cual nos dirigimos. Ahora tenemos claro el pasado y presente de nuestra organización, además de conocer los recursos y limitaciones que tiene la empresa.

Cabe mencionar que el mueble cuencano tiene una gran acogida a nivel nacional, es por ello que se tiene una gran oportunidad de prosperar y ser líder en nuestro mercado, ofreciendo productos con diseño innovador y que llene las expectativas de los clientes, buscando siempre mantener la calidad de nuestros productos y eficacia en nuestros procesos.

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Introducción

El direccionamiento estratégico hace referencia a las convicciones fisiológicas que determinaran el futuro de la organización. Este proceso es la base de la planeación estratégica y está constituida por los valores estratégicos, visión, misión y estrategia corporativa.

2.2 Valores Estratégicos

Son las ideologías, supuestos, hábitos, costumbres, saberes, fortalezas, destrezas, tendencias, etc., promovidos por la alta dirección y que conforman la personalidad de la organización. Estos valores nos permitirán formular y aplicar la misión, visión, estrategia corporativa, planes de largo plazo y planes tácticos.

A continuación presentamos una matriz con los valores más representativos para nuestra organización, los cuales están clasificados en una escala que va desde “No importante” (NI), a “Importante” (I), en función de la trascendencia de la dimensión, cabe mencionar que dichos valores fueron revisados, determinados y definidos junto con la dirección de muebles Vitefama.

VALORES ESTRATÉGICOS					
DIMENSIÓN	NI			I	CARACTERIZACIÓN
Competencia Leal				x	Atraer y conservar clientes de forma ética.
Honestidad				x	Dar a conocer a nuestros clientes todos los aspectos relativos a la producción de nuestros muebles.
Seguridad Industrial			X		
Garantía				x	Otorgamos una garantía extendida de 5 años en todos nuestros productos en caso de presentarse defectos de fabricación.
Capacitaciones				x	El personal recibe capacitaciones constantes, en temas relacionados a la empresa y en aspectos sociales.
Innovación				x	
Imagen Corporativa				x	
Clima Laboral				x	Brindamos un ambiente de trabajo idóneo, para que nuestro personal se sienta cómodo efectuando sus tareas.
Cultura Organizacional			X		
Manejo de precios				x	
Puntualidad				x	Puntualidad en las fechas de entrega, de igual manera en pagos a empleados y proveedores de materia prima.
Trabajo en equipo				x	Flexibilidad de mano de obra, como soporte para áreas sobrecargadas, con el fin de mantener el flujo de producción programado.

Los valores estratégicos más representativos y que describen a nuestra organización son los siguientes:

- Competencia leal: Atraer y conservar clientes de forma ética.
- Honestidad: Dar a conocer a nuestros clientes todos los aspectos relativos a la producción de nuestros muebles.

- Garantía: Otorgamos una garantía extendida de 5 años en todos nuestros productos en caso de presentarse defectos de fabricación.
- Capacitaciones: El personal recibe capacitaciones constantes, en temas relacionados a la empresa y en aspectos sociales.
- Clima laboral: Brindamos un ambiente de trabajo idóneo, para que nuestro personal se sienta cómodo efectuando sus tareas.
- Puntualidad: Puntualidad en las fechas de entrega, de igual manera en pagos a empleados y proveedores de materia prima.
- Trabajo en equipo: Flexibilidad de mano de obra, como soporte para áreas sobrecargadas, con el fin de mantener el flujo de producción programado.

2.3 Visión

La Visión es la representación de cómo la alta dirección aspira que la organización sea vista en el futuro por clientes, accionistas, empleados, competidores y la sociedad.

Con el propósito de plantear adecuadamente la visión de muebles Vitefama, es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?

La clave para el futuro de nuestra organización está en el crecimiento de las ventas, otorgándonos un mayor posicionamiento en el mercado, además de contar con el personal apropiado, capaz de adaptarse a los requerimientos de la empresa.

¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?

Realizar donaciones a escuelas del sector, ayudar con la seguridad del mismo y contribuir con bancas a parques cercanos.

Proteger el medio ambiente realizando reforestaciones en puntos estratégicos de la provincia del Azuay.

¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?

Brindaremos estabilidad laboral de tal manera que nuestro personal puedan desarrollarse profesionalmente.

¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

Los valores que deberán ser potencializados son: Seguridad industrial, innovación, imagen corporativa, medio ambiente y la cultura organizacional.

¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?

Mediante métodos productivos óptimos que garanticen la calidad de los productos y la eficacia en los procesos; logrando así reducir desperdicios de materia prima, tiempo y mano de obra.

Creando servicios adicionales, que sean complementarios al giro del negocio.

¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, productividad, tecnología, calidad, personal, etc.?

Clientes: Atraer a nuevos clientes y a su vez fidelizarlos.

Mercados: Lo que nuestra empresa pretende es acrecentar la cobertura geográfica que posee en la actualidad y llegar a mercados internacionales.

Proveedores: La postura de la empresa hacia los proveedores será de conseguir precios más bajos sin que se reduzca la calidad en los productos que nos ofrecen.

Productividad: Desarrollar métodos óptimos de producción con el propósito de reducir desperdicios y agilizar procesos.

Tecnología: Adquirir nueva tecnología de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

Calidad: Consideramos que la calidad ha sido un factor clave para el crecimiento de nuestra empresa, por lo que muebles Vitefama mantiene el compromiso hacia sus clientes de brindar productos de excelente calidad.

Personal: Mantener el buen clima laboral que existe en la empresa.

¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?

Nuestra mayor oportunidad de crecimiento será con la apertura de nuevos locales para la exhibición y venta de nuestros productos.

Actualmente muebles Vitefama no cuenta con una visión establecida, es por ello que hemos planteado la siguiente:

Comprometidos con el desarrollo integral de nuestra ciudad, buscamos consolidarnos como una empresa líder en la fabricación de muebles a nivel nacional y gran parte de Latinoamérica, manteniendo la calidad en productos y procesos, conservando siempre nuestro compromiso con los clientes y potencializando el cuidado del medio ambiente.

2.4 Misión

La declaratoria de la misión es uno de los elementos más importantes del proceso de planeación estratégica, puesto que constituye una guía para la toma de todas las decisiones organizacionales trascendentales.

Con el fin de plantear adecuadamente la misión de muebles Vitefama es necesario responder las siguientes preguntas:

¿En qué actividades estamos?

Nuestra empresa fabrica muebles para el hogar a base de madera, tales como: dormitorios, salas, comedores y complementos.

¿En qué actividades debemos estar?

En la misma actividad puesto que primero esperamos posicionarnos bien a nivel nacional e internacional.

¿En qué actividades no debemos estar?

Actualmente la empresa ofrece muebles personalizados, creemos que debemos eliminar esta actividad.

¿Por qué y para que existe nuestra organización?

Muebles Vitefama existe para diseñar, fabricar y proveer muebles de alta calidad a las familias ecuatorianas, además nuestra organización contribuye con el desarrollo económico y social de la ciudad.

¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

La entrega de nuestros productos a la hora y fecha requerida por el cliente.

Instalación de todos los productos que estamos ofreciendo.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Los productos que fabrica Vitefama son muebles para el hogar, tales como: dormitorios, salas, comedores y complementos, además ofrecemos artículos para decorar.

Lo que la empresa pretende a futuro es comercializar línea blanca.

¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?

El mercado geográfico que abarcamos son las principales ciudades del país.

Debemos ampliar nuestra cobertura geográfica y llegar con nuestros productos a más ciudades del Ecuador y posteriormente comercializarlos internacionalmente.

¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?

Nuestros clientes son los distribuidores que tenemos a nivel nacional, además del cliente final de clase media-alta que adquiere los productos en nuestros locales propios.

¿Cuál es y debe ser nuestro canal de distribución?

Nos manejamos con canales de distribución propios y franquicias a nivel nacional.

Se debería abrir nuevos locales propios en diferentes ciudades del país.

¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector empresarial?

La evolución del sector maderero puede ir por la fabricación de muebles mucho más sencillos, menos voluminosos y que cuenten con diseños modernos y delicados. Además es posible que se remplace en su totalidad la madera por tableros procesados.

¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Lo que la empresa aspira es ser cada vez más competitiva, lo que permitirá que su rentabilidad crezca para continuar con el desarrollo que ha mantenido a lo largo de estos años.

¿Qué valores son y deben ser importantes?

- Competencia leal.
- Honestidad.
- Garantía.
- Capacitaciones.
- Clima laboral.
- Puntualidad.
- Trabajo en equipo.

¿Qué consideraciones hay sobre empleados y la sociedad?

La empresa se compromete a seguir brindando un agradable clima laboral para la completa satisfacción de nuestros empleados

La contribución de la empresa a la sociedad se ha dado directamente con la generación de plazas de empleo y a futuro se pretende realizar reforestaciones en puntos estratégicos de la provincia del Azuay.

La empresa de muebles Vitefama cuenta con la siguiente misión:

Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo.

La misión propuesta para muebles Vitefama es la siguiente:

Somos una empresa del sector maderero que fabricamos dormitorios, salas, comedores y complementos, para contribuir con la economía del país, crear fuentes de empleo y generar utilidad, satisfaciendo las necesidades de personas de clase media y alta de las principales ciudades del país, haciendo uso de materiales y procesos calificados con el propósito de mantener el compromiso con nuestros clientes.

2.5 Estrategia Corporativa

Es un proceso que determina el rumbo con el que la organización necesita avanzar para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

Para definir la estrategia corporativa de nuestra organización es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector empresarial?

La tendencia más importante de nuestro sector empresarial es la fabricación de muebles con diseños modernos, no tan elaborados y con dimensiones más pequeñas debido a los espacios reducidos de los departamentos.

¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Lo que pretende la empresa a futuro es fabricar muebles más económicos, con el propósito de también llegar al mercado de la clase media-baja.

¿Cómo llegaremos a ellos?

Con la apertura de locales propios en las diferentes ciudades del país.

¿Quiénes serán nuestros competidores?

Nuestros futuros competidores serán los talleres artesanales que poco a poco van introduciendo sus líneas de muebles en el mercado.

¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?

El posicionamiento en el mercado es el aspecto que tiene un mayor potencial de crecimiento, además de la generación de fuentes de empleo.

¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

La seguridad industrial y la cultura organizacional son aspectos que la empresa no los ha desarrollado completamente.

¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

La empresa pretende disminuir el uso de las horas extras, debido a que por el empleo excesivo de este recurso el precio de nuestros productos se ha elevado.

¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Trabajo en equipo.

Impulsar el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.

Desarrollo de mejores métodos de producción.

¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

El diseño de muebles innovadores que cumplan con las expectativas del cliente.

La automatización de ciertos procesos con el objetivo de incrementar la calidad y la productividad.

La apertura de nuevos locales en diferentes ciudades del país para la venta y exhibición de nuestros productos.

¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

La seguridad industrial, la cultura organizacional y la imagen corporativa.

Matriz de decisión de los factores estratégicos

Consiste en definir los factores estratégicos que intervienen en el direccionamiento de la organización, con el propósito de determinar la fuerza impulsora y los factores claves de éxito de la misma.

Los factores estratégicos que se encuentran en la matriz fueron revisados junto con la dirección de muebles Vitafama y determinados mediante la recopilación de los más utilizados en la industria y que se identifiquen con nuestra organización.

Procedimiento para el desarrollo de la matriz

La matriz cuenta con factores estratégicos colocados tanto de manera vertical como horizontal. Se procede a comparar uno por uno, colocando en el casillero el número 1 en caso que el factor horizontal sea más importante que el vertical, y dejando el casillero en blanco en caso que el factor vertical sea más importante que el horizontal.

A continuación se realiza la suma de los verticales blancos y horizontales unos encontrados en la matriz luego de la comparación de dichos valores. El valor mayor de la suma del total de los verticales blancos y horizontales unos de cada factor dará como resultado la fuerza impulsora y los factores claves de éxito se determinan con los valores inmediatamente inferiores a este en orden secuencial.

DEFINICIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS															
	1. Requerimientos del cliente	2. Diseño de productos	3. Talento humano	4. Imagen corporativa	5. Capacidad productiva	6. Materia prima y recursos	7. Capacitaciones	8. Tecnología / innovación	9. Crecimiento corporativo	10. Política de ventas / distribución	11. Alianzas estratégicas	12. Rendimiento / rentabilidad	13. Publicidad en medios	14. Servicio post venta	total (unos)
1. Requerimientos del Cliente	1	1			1	1	1	1		1	1		1	1	10
2. Diseño de productos								1		1	1		1	1	5
3. Talento humano			1	1	1	1	1			1	1		1	1	9
4. Imagen corporativa				1	1	1	1			1	1		1	1	8
5. Capacidad productiva								1					1		2
6. Materia prima y recursos								1		1	1		1	1	5
7. Capacitaciones								1		1	1		1	1	5
8. Tecnología / innovación										1					1
9. Crecimiento corporativo										1	1		1	1	4
10. Política de ventas / distribución											1		1	1	3
11. Alianzas estratégicas															0
12. Rendimiento / rentabilidad															0
13. Publicidad en medios															0
14. Servicio post venta															
verticales (blancos)	0	0	1	2	1	2	3	0	8	1	2	11	3	5	
horizontales (unos)	10	5	9	8	2	5	5	1	4	3	0	0	0	0	
Total	10	5	10	10	3	7	8	1	12	4	2	11	3	5	
orden de prioridad	3	8	4	5	12	7	6	14	1	11	13	2	10	9	

Fuerza impulsora:

Crecimiento Corporativo.

Factores claves de éxito:

- Rendimiento/Rentabilidad.
- Requerimientos del cliente.
- Talento Humano

Declaratoria de la estratégica.

La fuerza impulsora de muebles Vitefama es el crecimiento corporativo, teniendo como esencia la expansión de los negocios y actividades actuales que realiza la empresa, con el propósito de que la rentabilidad de la misma se incremente otorgando mejores beneficios para nuestros colaboradores, manteniendo la calidad en nuestros servicios y procesos para la completa satisfacción de los clientes.

Todo esto está basado en los siguientes factores claves de éxito:

- Rendimiento/Rentabilidad.
- Requerimientos del cliente.
- Talento Humano

2.6 Conclusiones.

En el transcurso de este capítulo se ha determinado el direccionamiento estratégico de muebles Vitefama, siendo este un proceso más intuitivo que analítico que nos permitió plantear en primer lugar los valores estratégicos de la empresa, que sin duda alguna constituyen la base para el desarrollo de este proceso.

Además se planteó la visión para muebles Vitefama puesto que la empresa no contaba con la misma, además se modificó la misión que tenía la empresa debido a que esta no cumplía con los fundamentos básicos.

Al finalizar este capítulo se realizó la declaratoria de la estrategia corporativa, definiendo la fuerza impulsora y los factores claves de éxito de la organización, teniendo como base para todas estas actividades los valores estratégicos que posee la empresa.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

3.1 Introducción

La planeación a largo plazo es un proceso intuitivo y analítico, el cual nos permite determinar las posiciones o situaciones futuras que la organización aspira alcanzar, con el propósito que todos los miembros de la organización participen y se comprometan en dichos planes.

Las empresas hoy más que nunca se enfrentan al dilema de planear sus actividades a futuro y a la vez enfrentarse a escenarios complejos e inestables, lo cual dificulta su estabilidad y crecimiento. La planeación a largo plazo pretende crear ventajas competitivas que garanticen su viabilidad y le permitan ser rentables en mercados cada vez más complejos.

3.2 Áreas estratégicas críticas

Las áreas estratégicas críticas son ámbitos de gestión en los cuales se definen los asuntos estratégicos críticos y los objetivos estratégicos, en busca de que la organización llegue a situarse en la posición deseada.

A continuación presentamos la siguiente matriz que nos permitirá identificar las áreas estratégicas críticas, las mismas que fueron determinadas, definidas y valoradas por la dirección de muebles Vitafama. Dicha valoración se realizó con la siguiente consideración:

A= Muy importante.

B= Importante.

C= Poco importante.

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Producción	X			Fabricación de muebles para el hogar y control de los procesos productivos.
Ventas	X			Promoción y adecuación de las tiendas Vitefama, atención a clientes, gestión de ventas y trámites para eventos feriales.
Talento Humano		X		Contratación del personal necesario e idóneo para la empresa y realización de capacitaciones para los mismos.
Compras	X			Adquisición de materia prima, suministros y repuestos.
Contabilidad		X		Pago de nómina, décimos, seguros, manejo de estados de pérdidas y ganancias.
Sistemas		X		Administración de los sistemas Informáticos de la empresa.
Logística		X		Ingreso de pedidos, control de cartera de clientes, programación de fechas de entrega de pedidos y coordinación del transporte de la mercadería.
Investigación y Desarrollo	X			Investigación de nuevas tendencias, determinación de nuevos materiales para la fabricación, desarrollo de nuevos productos y modelos.
Mantenimiento		X		Ejecución del mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de la maquinaria que posee la empresa.
Servicio al Cliente		X		Entrega de los pedidos a los clientes, recepción de reclamos y coordinación para solucionarlos.
Alta Dirección	X			Toma de decisiones sobre inversiones, ascensos, presupuestos y alianzas, además se encarga de realizar modificaciones en la estructura organizativa.
Calidad	X			Ejecución de controles de calidad, tanto de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Como resultado de la matriz se han determinado las siguientes áreas estratégicas críticas:

Producción: La fabricación de muebles para el hogar y control de los procesos productivos.

Ventas: Fabricación de muebles para el hogar y control de los procesos productivos.

Compras: Adquisición de materia prima, suministros y repuestos.

Investigación y desarrollo: Investigación de nuevas tendencias, determinación de nuevos materiales para la fabricación, desarrollo de nuevos productos y modelos.

Alta dirección: Toma de decisiones sobre inversiones, ascensos, presupuestos y alianzas, además se encarga de realizar modificaciones en la estructura organizativa en caso de ser necesario.

Calidad: Ejecución de controles de calidad, tanto de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

3.3 Asuntos estratégicos críticos

Los asuntos estratégicos son factores relevantes contenidos en las áreas estratégicas críticas, que se espera influya en el cumplimiento futuro de la misión, visión y estrategia corporativa de la organización.

Para definir correctamente los asuntos estratégicos críticos es necesario realizar un análisis FODA de nuestra empresa, para lo cual usaremos la siguiente matriz en la que estarán detalladas las fortalezas y debilidades de la organización además de las oportunidades y amenazas del sector en el que se desarrolla la empresa.

Dichos asuntos fueron determinados, definidos y valorados por la dirección de muebles Vitefama tomando en consideración lo siguiente:

A= Alto.

B= Medio.

C= Bajo.

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
Ya que la organización es una empresa familiar, todos los miembros están comprometidos al desarrollo y crecimiento de la misma.		X		
El lay out de la planta y la organización de cada área de producción son las correctas.		X		
Disponemos de la maquinaria apropiada para cubrir la demanda del mercado.	X			
Existe la capacitación adecuada hacia los trabajadores para que puedan operar la maquinaria y desempeñar su trabajo con total normalidad.		X		
Nuestros productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad.	X			
Nuestra organización dispone de un amplio terreno en el cual esta edificada la nave industrial, lo cual nos facilitara realizar futuras ampliaciones.	X			
Muebles Vitefama realiza un seguimiento post venta de los productos que elabora, identificando de esta manera el grado de satisfacción del cliente.		X		

Continuación de la tabla

DEBILIDADES:				
Muebles Vitafama no cuenta con un sistema apropiado para la planificación de la producción.	X			
No existe una correcta asistencia técnica, ni un seguimiento constante para el departamento de Investigación y Desarrollo.	X			
Actualmente en nuestra organización existe resistencia por parte de los trabajadores a cumplir la jornada normal de 8 horas.		X		El personal está acostumbrado a realizar horas extras para obtener mayor remuneración, lo que ocasiona que los costos se incrementen.
En nuestra organización existe falta de comunicación, lo que ocasiona que las decisiones que se toman no sean las más acertadas.	X			
No se ha establecido un tiempo estimado para las fechas de entrega de los productos, en ocasiones existe retrasos.	X			
Nuestra organización no difunde correctamente los productos que elabora.	X			
OPORTUNIDADES:				
Hay disponibilidad de tecnología en el mercado para realizar futuras implementaciones, facilitando el crecimiento de la compañía.		X		
La publicidad en medios es un recurso que la empresa no lo ha utilizado completamente, por lo que muebles Vitafama aspira incrementar sus ventas ampliando su publicidad.	X			
Los productos elaborados a base de madera tienen una gran acogida por las familias ecuatorianas, es por ello que el mercado se incrementa progresivamente otorgándonos mayores oportunidades de crecimiento.	X			

Continuación de la tabla

Actualmente en nuestro país la CFN está otorgando con mayor facilidad préstamos a la industria, permitiéndole a muebles Vitefama adquirir uno de estos préstamos en caso que lo necesite.		X		CFN: Corporación Financiera Nacional
En el Ecuador se desarrollan varias ferias en diferentes ciudades, permitiéndole a muebles Vitefama dar a conocer los productos que elabora.		X		
AMENAZAS:				
El incremento en los impuestos a la industria, así como el alza del salario básico ha provocado que la utilidad de la empresa disminuya.	X			
La proliferación de los talleres informales en nuestra ciudad ha provocado que los clientes acudan a ellos por sus precios mucho más económicos.	X			
En nuestro país existen elevados costos de aranceles para la importación de materias primas, provocando que los precios de los productos se incrementen.	X			

Los asuntos estratégicos de ponderación A son los siguientes:

Fortalezas

Disponemos de la maquinaria apropiada para cubrir la demanda del mercado.

Nuestros productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad.

Nuestra organización dispone de un amplio terreno en el cual esta edificada la nave industrial, lo cual nos facilitara realizar futuras ampliaciones.

Debilidades

Muebles Vitefama no cuenta con un sistema apropiado para la planificación de la producción.

No existe una correcta asistencia técnica, ni un seguimiento constante para el departamento de Investigación y Desarrollo.

En nuestra organización existe falta de comunicación, lo que ocasiona que las decisiones que se toman no sean las más acertadas.

No se ha establecido un tiempo estimado para las fechas de entrega de los productos, en ocasiones existe retrasos.

Nuestra organización no difunde correctamente los productos que elabora.

Oportunidades

La publicidad en medios es un recurso que la empresa no lo ha utilizado completamente, por lo que muebles Vitefama aspira incrementar sus ventas ampliando su publicidad.

Los productos elaborados a base de madera tienen una gran acogida por las familias ecuatorianas, es por ello que el mercado se incrementa progresivamente otorgándonos mayores oportunidades de crecimiento.

Amenazas

El incremento en los impuestos a la industria, así como el alza del salario básico ha provocado que la utilidad de la empresa disminuya.

La proliferación de los talleres informales en nuestra ciudad ha provocado que los clientes acudan a ellos por sus precios mucho más económicos.

En nuestro país existen elevados costos de aranceles para la importación de materias primas, provocando que los precios de los productos se incrementen.

3.3.1 Matriz FO-FA-DO-DA

Luego de haber identificado los aspectos más relevantes en el análisis FODA, se procede a realizar una matriz FO-FA-DO-DA con la finalidad de determinar las inter relaciones existentes entre los mismos, de manera que se priorice la ejecución de los objetivos que se plantearán en el siguiente punto.

El orden de prioridad para la ejecución de los objetivos se obtiene de la siguiente matriz y los pasos para su elaboración se presentan a continuación:

- Se compara las fortalezas con cada oportunidad y amenaza, y de la misma manera las debilidades, colocando en el casillero correspondiente el número 1 si tienen relación y el número 0 en caso de no tenerla.
- Al final se realiza la sumatoria de cada asunto, generando un orden secuencial de mayor a menor para la ejecución de los objetivos.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS				
		La publicidad en medios es un recurso que la empresa no lo ha utilizado completamente, por lo que muebles Vitefama aspira incrementar sus ventas ampliando su publicidad.	Los productos elaborados a base de madera tienen una gran acogida por las familias ecuatorianas, es por ello que el mercado se incrementa progresivamente otorgándonos mayores oportunidades de crecimiento.	El incremento en los impuestos a la industria, así como el alza del salario básico ha provocado que la utilidad de la empresa disminuya.	La proliferación de los talleres informales en nuestra ciudad ha provocado que los clientes acudan a ellos por sus precios mucho más económicos.	En nuestro país existen elevados costos de aranceles para la importación de materias primas, provocando que los precios de los productos se incrementen.	TOTAL	PRIORIDAD
FORTALEZAS	Disponemos de la maquinaria apropiada para cubrir la demanda del mercado.	1	1	1	1	0	4	3
	Nuestros productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad.	0	1	0	1	1	3	6
	Nuestra organización dispone de un amplio terreno en el cual esta edificada la nave industrial, lo cual nos facilitara realizar futuras ampliaciones.	1	0	0	1	0	2	8
DEBILIDADES	Muebles Vitefama no cuenta con un sistema apropiado para la planificación de la producción.	1	1	0	1	0	3	4
	No existe una correcta asistencia técnica, ni un seguimiento constante para el departamento de Investigación y Desarrollo.	0	1	0	1	0	2	7
	En nuestra organización existe falta de comunicación, lo que ocasiona que las decisiones que se toman no sean las más acertadas.	1	1	1	1	1	5	1
	No se ha establecido un tiempo estimado para las fechas de entrega de los productos, en ocasiones existe retrasos.	1	1	0	1	0	3	5
	Nuestra organización no difunde correctamente los productos que elabora.	1	1	0	1	1	4	2

Orden de prioridad

1. En nuestra organización existe falta de comunicación, lo que ocasiona que las decisiones que se toman no sean las más acertadas.
2. Nuestra organización no difunde correctamente los productos que elabora.
3. Disponemos de la maquinaria apropiada para cubrir la demanda del mercado.
4. Muebles Vitefama no cuenta con un sistema apropiado para la planificación de la producción.
5. No se ha establecido un tiempo estimado para las fechas de entrega de los productos, en ocasiones existe retrasos.
6. Nuestros productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad.
7. No existe una correcta asistencia técnica, ni un seguimiento constante para el departamento de Investigación y Desarrollo.
8. Nuestra organización dispone de un amplio terreno en el cual esta edificada la nave industrial, lo cual nos facilitara realizar futuras ampliaciones.

3.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son representaciones y descripciones de las posiciones estratégicas que la organización aspira alcanzar en el futuro, de tal manera que permitan cumplir la misión, visión y estrategia corporativa, además dichos objetivos nos permitirán establecer los planes estratégicos de acción.

En la siguiente matriz planteamos los objetivos estratégicos correspondientes a cada asunto, obteniendo los siguientes resultados:

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
En nuestra organización existe falta de comunicación, lo que ocasiona que las decisiones que se toman no sean las más acertadas.	Establecer un procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información, para los próximos 2 años.
Nuestra organización no difunde correctamente los productos que elabora.	Incrementar en un 15% el total de ventas anuales, mediante el diseño y ejecución de un plan de marketing para los próximos 3 años.
Disponemos de la maquinaria apropiada para cubrir la demanda del mercado.	Ampliar la red de locales comerciales a nivel nacional, con la apertura de un local en la ciudad de Guayaquil y un local adicional en la ciudad de Quito con una proyección al año 2016.
Muebles Vitafama no cuenta con un sistema apropiado para la planificación y control de la producción.	Implementar un sistema para la planificación de la producción para los próximos 2 años.
No se ha establecido un tiempo estimado para las fechas de entrega de los productos, en ocasiones existe retrasos.	Garantizar un 97% de los plazos establecidos para la entrega de los productos, ayudados por el sistema de planificación de producción desde el siguiente año.
Nuestros productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad.	Ampliar en un 20% la red de proveedores que cumplan con los estándares de calidad de la compañía hasta el año 2015.
No existe una correcta asistencia técnica, ni un seguimiento constante para el departamento de Investigación y Desarrollo	Elaborar y ejecutar un formato para el lanzamiento de nuevos productos, anexando planos y listados de materiales para cada mueble, (Carpeta de producto), actualizando los existentes hasta el año 2015.
Nuestra organización dispone de un amplio terreno en el cual esta edificada la nave industrial, lo cual nos facilitara realizar futuras ampliaciones.	Ampliar la nave industrial que posee actualmente la empresa por motivos de expansión de la compañía, este proyecto se pretende realizar luego de 4 años.

3.5 Indicadores de desempeño claves

Los indicadores de desempeño claves son medidores que permiten monitorear el desempeño del programa y cuantificar sus beneficios, controlando así el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Además facilitan el procesamiento de la información sobre evoluciones y tendencias variables.

Los indicadores serán variables absolutas o relación de variables, identificarán lo que se medirá, representarán aspectos que pueden monitorearse continua y satisfactoriamente, y por último su costo de monitoreo no debe superar al valor de la información que ofrece.

De acuerdo a los asuntos y objetivos estratégicos se plantean los siguientes indicadores de desempeño claves para la empresa de muebles Vitefama:

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVES
En nuestra organización existe falta de comunicación, lo que ocasiona que las decisiones que se toman no sean las más acertadas.	Establecer un procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información, para los próximos 2 años.	Grado de avance del procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información
Nuestra organización no difunde correctamente los productos que elabora.	Incrementar en un 15% el total de ventas anuales, mediante el diseño y ejecución de un plan de marketing para los próximos 3 años.	Porcentaje de incremento de ventas anuales.
Disponemos de la maquinaria apropiada para cubrir la demanda del mercado.	Ampliar la red de locales comerciales a nivel nacional, con la apertura de un local en la ciudad de Guayaquil y un local adicional en la ciudad de Quito con una proyección al año 2016.	Número de locales inaugurados.
Muebles Vitafama no cuenta con un sistema apropiado para la planificación y control de la producción.	Implementar un sistema para la planificación y control de la producción para los próximos 2 años.	Grado de avance de la implementación del sistema para la planificación y control de la producción.
No se ha establecido un tiempo estimado para las fechas de entrega de los productos, en ocasiones existe retrasos.	Garantizar un 97% de los plazos establecidos para la entrega de los productos, ayudados por el sistema de planificación de producción desde el siguiente año.	Porcentaje de pedidos entregados satisfactoriamente.
Nuestros productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad.	Ampliar en un 20% la red de proveedores que cumplan con los estándares de calidad de la compañía hasta el año 2015.	Número de proveedores agregados.

Continuación de la tabla

<p>No existe una correcta asistencia técnica, ni un seguimiento constante para el departamento de Investigación y Desarrollo</p>	<p>Elaborar y ejecutar un formato para el contenido de especificaciones de productos, anexando planos y listados de materiales para cada mueble, (Carpeta de producto), actualizando los existentes hasta el año 2015</p>	<p>Grado de avance en la elaboración de la “Carpeta de producto” para cada mueble.</p>
<p>Nuestra organización dispone de un amplio terreno en el cual esta edificada la nave industrial, lo cual nos facilitara realizar futuras ampliaciones.</p>	<p>Ampliar la nave industrial que posee actualmente la empresa por motivos de expansión de la compañía, este proyecto se pretende realizar luego de 4 años.</p>	<p>Grado de avance de la ampliación de la nave industrial.</p>

3.6 Planes estratégicos de acción

El plan estratégico de acción es una propuesta que enfoca los asuntos estratégicos críticos e identifica las principales estrategias, etapas o eventos que deben ocurrir para alcanzar los objetivos estratégicos.

Sus propósitos son:

- Validar la ruta estratégica elegida y la factibilidad de lograr los objetivos estratégicos.
- Asegura que los pasos planificados se cumplan sistemáticamente y cronológicamente.
- Determina los enlaces interdisciplinarios requeridos.
- Permite elaborar los planes operativos anuales.
- Establece una base para la auditoria de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta un plan estratégico para cada objetivo planteado:

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #1																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: En nuestra organización existe falta de comunicación, lo que ocasiona que las decisiones que se toman no sean las más acertadas.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer un procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información, para los próximos 2 años.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de avance del procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Planteamiento de un nuevo organigrama para la empresa.														Auxiliar de selección.	Computadora, hojas.	\$ 300	Jefe de Selección.	Alta gerencia.	Organigrama aprobado por el Gerente General.
Identificación de las funciones y competencias requeridas para cada puesto de trabajo.														Auxiliar de selección y responsables de cada área.	Computadora, hojas, registros históricos.	\$ 400	Jefe de Selección.	Alta gerencia.	Manual de funciones para cada puesto aprobado por el Gerente General.
Elaboración de un documento informativo en la que se detalle hechos trascendentales que ocurren en la empresa.														Auxiliar de selección.	Computadora, hojas.	\$ 400	Jefe de Selección	Responsables de cada área.	Documento en funcionamiento
Elaboración del procedimiento de flujo de comunicación y difusión de la información.														Jefe de selección y auxiliar de selección.	Computadora, hojas.	\$ 200	Gerente General.	Ninguno.	Procedimiento aprobado por el Gerente General.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #2																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Nuestra organización no difunde correctamente los productos que elabora.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% el total de ventas anuales, mediante el diseño y ejecución de un plan de marketing para los próximos 3 años.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de incremento de ventas anuales.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Estudio de mercado.	■	■	■											Consultora.	Vehículo, encuestas, computadora.	\$ 2000	Gerente de ventas	Alta Gerencia.	Informe del estudio de mercado.
Identificación de targets.				■										Consultora.	Vehículo, encuestas, computadora.	\$ 1000	Gerente de ventas	Alta Gerencia.	Informe de identificación de targets.
Elaboración del plan de marketing.					■	■	■							Consultora y Gerente de Ventas.	Computadora, textos de apoyo.	\$ 3000	Alta Gerencia	Ninguno.	Informe del % de avance del plan de marketing.
Ejecución del plan.								■	■	■	■	■		Gerente de Ventas.	Vehículos, computadoras, flyers, gigantografías.	\$ 18000	Alta Gerencia.	Ninguno.	Informe de la ejecución del plan de marketing.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #3																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Disponemos de la maquinaria apropiada para cubrir la demanda del mercado.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar la red de locales comerciales a nivel nacional, con la apertura de un local en la ciudad de Guayaquil y un local adicional la ciudad de Quito con una proyección al año 2016.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Número de locales inaugurados.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Estudio de Mercado														Consultora	Vehículo, encuestas, computadora.	\$ 2000	Gerente de ventas.	Alta Gerencia.	Informe de estudio con puntos clave de ventas
Definición de la ubicación de local.														Gerente de Ventas.	Vehículo, viáticos.	\$ 800	Alta Gerencia.	Personal del Dep. de Investigación y desarrollo.	Ubicación del local aprobada por la Ata Gerencial.
Análisis del presupuesto para el local.														Gerente de Finanzas.	Informes presupuestos, Computadora, proformas	\$ 500	Alta Gerencia.	Gerente de Ventas.	Informe y cálculo de presupuesto.
Preparación del local														Personal del Dep. de Ventas, albañiles.	Vehículo, pintura, banners publicitarios, objetos decorativos	\$ 20.000	Gerente de Ventas	Ninguno.	Local Preparado.
Abastecimiento de muebles para el local.														Estibadores.	Muebles terminados, productos de decoración, camión	\$ 30.000	Gerente de Logística.	Personal del Dep. de Ventas.	Apertura de local.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #4																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Muebles Vitefama no cuenta con un sistema apropiado para la planificación y control de la producción.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar un sistema para la planificación y control de la producción para los próximos 2 años.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de avance de la implementación del sistema de planificación de la producción.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Recopilación datos de históricos.														Auxiliar de Producción.	Computadora, hojas, formatos.	\$ 300	Gerente Producción.	Responsables de cada área.	Informe de históricos.
Levantamiento de procesos y datos.														Auxiliar de producción.	Cronometro, filmadora, cámara de fotos, lay out de la planta, capacidades de máquinas.	\$ 3000	Gerente Producción.	Responsables de cada área.	Informe levantamiento de procesos.
Intercambio de información entre los departamento de producción, compras, ventas y finanzas.														Responsables de cada área.	Hojas, computadora, informes.	\$ 600	Gerente Producción.	Gerente General.	Recopilación información.
Eelaboración de un sistema para la planificación y control de la producción.														Ingeniero de Sistemas, Gerente de producción, Auxiliar de producción.	Computadora, formatos, informes.	\$ 3000	Alta Gerencia.	Ninguno.	Sistema de Planificación.
Ejecución de Sistema.														Personal del Dep. de Producción, Ingeniero de Sistemas.	Computadora, formatos, informes.	\$ 1000	Gerente de producción.	Alta gerencia	Sistema Funcionando.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #5																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: No se ha establecido un tiempo estimado para las fechas de entrega, en ocasiones existe retrasos.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Garantizar un 97% de los plazos establecidos para la entrega de los productos, ayudados por el sistema de planificación de producción desde el siguiente año.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de pedidos entregados satisfactoriamente.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Toma de tiempo de ciclo de los productos.														Auxiliar de producción. Supervisores de áreas de producción	Computadora, tiempos estándar, listados de materiales, planos, lay-out.	\$ 400	Gerente de Producción.	Ninguno.	Listado de los tiempos de ciclo de los productos.
Cambio de las políticas del plazo de entrega de los productos.														Personal de logística, Personal de producción.	Computadora, reglamento interno.	\$ 100	Gerente de Logística.	Gerente de producción.	Informe de los cambios de las políticas de los plazos de entrega de los productos.
Análisis de tiempos de entrega de productos.														Auxiliar de producción y de logística.	Computadora, listado de tiempos estándar.	\$ 200	Gerente de Producción.	Gerente de Logística.	Informe con tiempos estándares de producción.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #6																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Nuestros productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar en un 20% la red de proveedores que cumplan con los estándares de calidad de la compañía hasta el año 2015.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Número de proveedores agregados.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Recolección de propuestas de diferentes proveedores.														Auxiliar de compras.	Carpetas, hojas, computadora.	\$ 20	Gerente de Compras.	Alta Gerencia.	Carpetas con las propuestas de los diferentes proveedores.
Análisis de propuestas.														Gerente de compras, Gerente de Finanzas.	Carpetas, hojas, computadora	\$ 20	Alta gerencia.	Gerente de Producción.	Informe de análisis de las propuestas.
Selección proveedores.														Gerente de compras.	Carpetas, hojas, computadora	\$ 20	Alta gerencia.	Ninguno.	Informe con los proveedores seleccionados.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #7																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: No existe una correcta asistencia técnica, ni un seguimiento constante para el departamento de Investigación y Desarrollo.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Elaborar y ejecutar un formato para el contenido de especificaciones de productos, anexando planos y listados de materiales para cada mueble, (Carpeta de producto), actualizando los existentes hasta el año 2015.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de avance en la elaboración de la “Carpeta de producto” para cada mueble.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Elaboración del formato														Personal del Dep. de Investigación y Desarrollo.	Computador, hojas.	\$ 100	Jefe del Dep. de Investigación y desarrollo	Gerente de Producción.	Formato del documento.
Implementación del formato en los productos estrella.														Personal del Dep. de Investigación y Desarrollo, Auxiliar de producción.	Computador, formato, hojas.	\$ 100	Jefe del Dep. de Investigación y desarrollo	Gerente de Producción.	Informe del % de avance de la implementación.
Implementación del formato en los productos restantes														Personal del Dep. de Investigación y Desarrollo, Auxiliar de producción.	Computador, formato, hojas.	\$ 200	Jefe del Dep. de Investigación y desarrollo	Gerente de Producción.	Informe del % de avance de la implementación.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #8																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Nuestra organización dispone de un amplio terreno en el cual esta edificada la nave industrial, lo cual nos facilitara realizar futuras ampliaciones.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar la nave industrial que posee actualmente la empresa por motivos de expansión de la compañía, este proyecto se pretende realizar luego de 4 años.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de avance de la ampliación de la nave industrial.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Obtención de los permisos de construcción.														Abogado, Gerente Administrativo.	Títulos de propiedad, Planos.	\$ 200	Alta Gerencia.	Ninguno.	Permisos aprobados.
Demolición la vivienda situada en la parte posterior del terreno.														Arquitecto, Chofer de Maquinaria, ayudantes.	Demolidora, volquetas.	\$ 400	Gerente General.	Alta gerencia.	Vivienda demolida.
Realización un préstamo en la CFN para la construcción.														Gerente Administrativo.	Vehículo, Computadora.	\$ 500	Alta Gerencia.	Ninguno.	Préstamo aprobado.
Diseño del Lay-Out para la ampliación de la nave industrial.														Jefes de área, Gerente General, Gerente de Producción.	Computadora, Planos.	\$ 500	Alta Gerencia.	Ninguno.	Lay-Out terminado.
Elaboración del plano de la ampliación de la nave industrial.														Arquitecto, Gerente General.	Computadora, Plotter.	\$ 300	Alta Gerencia.	Ninguno.	Plano terminado de la nave industrial.
Construcción de la nave industrial según el plano.														Arquitecto, maestro principal de obra, albañiles.	Materiales de construcción, estructura metálica, grúas.	\$ 250,00	Gerente General.	Alta gerencia.	Nave industrial terminada.

3.8 Conclusiones

Al inicio de este capítulo se identificaron las áreas estratégicas críticas, que sin duda alguna constituyen la base para el desarrollo de los asuntos estratégicos y el posterior análisis FODA de la organización, en este análisis se ve reflejado la situación actual de muebles Vitafama, en el que se detallan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, otorgándonos así una visión completa de la realidad de nuestra organización.

Posteriormente planteamos los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores, los cuales nos permitirán monitorear la consecución de los objetivos. Por último elaboramos los Planes Estratégicos de Acción, en los cuales se detalla los eventos, personas, responsables, el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN TÁCTICA

4.1 Introducción

La planeación táctica define lo que la organización pretende lograr a corto plazo, cómo, cuándo y dónde lo hará, y quienes serán los responsables. Además establece los resultados específicos necesarios para llevar a cabo la visión, misión, estrategia corporativa y planeación a largo plazo.

Está constituida por los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales, los mismos que desarrollaremos a continuación:

4.2 Objetivos a corto plazo

Son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro del año, y permite cuantificar el rendimiento de la organización, en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos. A continuación presentamos una matriz en la que se establecen los objetivos a corto plazo:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Establecer un procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información, para los próximos 2 años.	Elaborar un documento informativo en el que se detalle semanalmente las actividades más importantes que se han realizado en la organización y que sea distribuido digitalmente a todo el personal de la empresa, hasta el mes de junio del 2014.
Incrementar en un 15% el total de ventas anuales, mediante el diseño y ejecución de un plan de marketing para los próximos 3 años.	Elaborar un plan de marketing para muebles Vitefama hasta el año 2015.
Ampliar la red de locales comerciales a nivel nacional, con la apertura de un local en la ciudad de Guayaquil y un local adicional en la ciudad de Quito con una proyección al año 2016.	Definir la ubicación de los locales para la ciudad de Guayaquil y Quito, y los recursos necesarios para su apertura, hasta noviembre del 2014.
Implementar un sistema para la planificación y control de la producción para los próximos 2 años.	Recopilar datos históricos de las diferentes áreas de producción hasta el mes de febrero del 2014 y posteriormente levantar procesos hasta el mes de junio del mismo año.
Garantizar un 97% de los plazos establecidos para la entrega de los productos, ayudados por el sistema de planificación de producción desde el siguiente año.	Definir el tiempo estándar para la entrega de los diferentes productos, hasta el mes de junio del 2014.
Ampliar en un 20% la red de proveedores que cumplan con los estándares de calidad de la compañía hasta el año 2015.	Recolectar propuestas de diferentes proveedores de materia prima, realizando análisis de los productos ofertados para confirmar su calidad, hasta mediados del año 2014.
Elaborar y ejecutar un formato para el contenido de especificaciones de productos, anexando planos y listados de materiales para cada mueble, (Carpeta de producto), actualizando los existentes hasta el año 2015.	Elaborar un formato para el contenido de las especificaciones de los productos, actualizando la lista de materiales de los productos existentes, hasta abril del 2014.

4.3 Planes operativos anuales

El plan operativo anual es un instrumento de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo identificando claramente todo lo que debe ocurrir para alcanzarlos, en el contexto del correspondiente plan estratégico de acción. Además prueba y valida los objetivos a corto plazo en cuanto a actividades, plazos, responsables y recursos necesarios.

Su estructura es la siguiente:

- Acciones a desarrollar.
- Cronograma de trabajo.
- Recursos necesarios.
- Responsables primario y de apoyo.
- Medios de Verificación.

A continuación presentamos el plan operativo anual de muebles Vitefama correspondiente a cada objetivo:

PLAN OPERATIVO ANUAL #1																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer un procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información, para los próximos 2 años.																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de avance del procedimiento para el flujo de comunicación y difusión de la información.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar un documento informativo en el que se detalle semanalmente las actividades más importantes que se han realizado en la organización y que sea distribuido digitalmente a todo el personal de la empresa, hasta el mes de junio del 2014.																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Recopilación de información trascendental ocurrida en la empresa.													Auxiliar de recursos humanos.	Computador, hojas, cámara de fotos.	\$ 200	Jefe se Selección.	Jefe de cada área.	Información recolectada.
Elaboración de un formato para la difusión de la información													Auxiliar de recursos humanos.	Computador, hojas.	\$ 100	Jefe se Selección.	Ninguno.	Formato aprobado por el Jefe de selección.
Elaboración del documento y difusión del mismo.													Auxiliar de recursos humanos.	Computador, hojas.	\$ 100	Jefe se Selección.	Ninguno.	Documento terminado y difundido.

PLAN OPERATIVO ANUAL #2																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% el total de ventas anuales, mediante el diseño y ejecución de un plan de marketing para los próximos 3 años.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de incremento de ventas anuales.																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar un plan de marketing para muebles Vitafama hasta el año 2015.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Cotización de consultoras para realizar el plan de marketing.														Jefe de Ventas.	Automóvil, computador, hojas, carpetas.	\$ 100	Gerente General.	Jefe de Selección	Informe con las cotizaciones de las distintas consultoras.
Contratación de la consultora.														Jefe de Ventas.	Computador, hojas.	\$ 150	Gerente General.	Jefe de Selección	Firma del contrato.
Realización del plan de marketing														Personal de la consultora, Jefe de Ventas.	Computador, libros, hojas, proyector.	\$ 3.000	Gerente General.	Alta gerencia.	Plan de marketing terminado.
Aprobación del plan de marketing por parte de la alta gerencia.														Personal de la consultora, Jefe de Ventas.	Computador, hojas.	\$ 100	Alta Gerencia.	Ninguno.	Firmas de aprobación por parte de la alta gerencia.

PLAN OPERATIVO ANUAL #3																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar la red de locales comerciales a nivel nacional, con la apertura de un local en la ciudad de Guayaquil y un local adicional en la ciudad de Quito con una proyección al año 2016.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Número de locales inaugurados.																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Definir la ubicación de los locales para la ciudad de Guayaquil y Quito, y los recursos necesarios para su apertura, hasta noviembre del 2014.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Análisis del presupuesto para la apertura de los locales de la ciudad de Guayaquil y Quito.														Jefe de Finanzas.	Informes presupuestos, Computador, proformas.	\$ 100	Alta gerencia.	Jefe de Ventas.	Informe del presupuesto.
Búsqueda y selección de la ubicación de los nuevos locales.														Jefe de Ventas, Jefe de logística.	Vehículo, viáticos	\$ 400	Alta gerencia.	Ninguno.	Fotografías del sector seleccionado
Arriendo de los locales.														Gerente General, Jefe de Finanzas.	Computadora, hojas.	\$ 3.000	Alta gerencia.	Ninguno.	Contrato de arriendo.

PLAN OPERATIVO ANUAL #4																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar un sistema para la planificación y control de la producción para los próximos 2 años.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de avance de la implementación del sistema para la planificación y control de la producción.																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Recopilar datos históricos de las diferentes áreas de producción hasta el mes de febrero del 2014 y posteriormente levantar procesos hasta el mes de junio del mismo año.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Recopilación de datos históricos de todas las áreas de producción.	■	■												Auxiliar de producción, Jefes de cada área de producción.	Computador, hojas, formatos.	\$ 300	Gerente Producción.	Alta gerencia.	Informe de datos históricos generales
Identificación de procesos vitales.			■	■										Auxiliar de producción, Jefes de cada área de producción.	Computador, datos históricos, informes de producción.	\$ 200	Gerente Producción	Alta gerencia	Informe detallando los procesos vitales de la empresa.
Levantamiento de procesos de las diferentes áreas de producción.					■	■	■	■						Auxiliar de producción, Jefes de cada área de producción.	Cronometro, cámara de fotos, lay out de la planta, informe capacidad de maquinas	\$ 400	Gerente Producción	Alta gerencia	Informe del levantamiento de procesos.
Análisis del levantamiento de procesos.									■	■				Auxiliar de producción, Gerente de producción.	Informe de levantamiento de procesos, computador.	\$ 200	Alta Gerencia	Jefes de áreas de producción.	Informe con el respectivo análisis de los procesos.

PLAN OPERATIVO ANUAL #5																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Garantizar un 97% de los plazos establecidos para la entrega de los productos, ayudados por el sistema de planificación de producción desde el siguiente año.																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de pedidos entregados satisfactoriamente.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Definir el tiempo estándar para la entrega de los diferentes productos, hasta el mes de junio del 2014.																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Análisis de los tiempos estándar de cada línea de mueble.													Auxiliar de producción.	Computador, tabla de tiempos estándar, hojas.	\$ 150	Gerente de producción.	Ninguno.	Informe en el que se detalle los tiempos estándar de cada línea de mueble.
Coordinación entre el personal de logística, producción y ventas para el manejo y entrega de productos.													Gerente de producción, Jefe de Ventas y Jefe de Logística.	Computador, proyector, hojas.	\$ 250	Alta gerencia.	Ninguno.	Informe con los acuerdos establecidos entre las áreas de ventas, logística y producción.
Definir los tiempos para la entrega de productos.													Gerente de producción.	Computador, hojas.	\$ 200	Alta gerencia.	Ninguno.	Informe con los tiempos para entrega de productos.

PLAN OPERATIVO ANUAL #6																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar en un 20% la red de proveedores que cumplan con los estándares de calidad de la compañía hasta el año 2015.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Número de proveedores agregados.																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Recolectar propuestas de diferentes proveedores de materia prima, realizando análisis de los productos ofertados para verificar su calidad, hasta mediados del año 2014.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Recepción de las propuestas de los proveedores.														Jefe de compras.	Carpetas, hojas, computador.	\$ 50	Alta Gerencia.	Ninguno.	Carpetas con las propuestas de los diferentes proveedores.
Ejecución de pruebas de los productos ofertados.														Jefe del Dep. de Investigación y desarrollo, Jefe de producción.	Materiales ofertados, maquinaria de la empresa, computador.	\$ 1.000	Alta Gerencia.	Ninguno.	Informe de las pruebas realizadas.
Análisis de las pruebas realizadas.														Jefe del Dep. de Investigación y desarrollo, Jefe de producción, Jefe de Finanzas.	Computador, hojas, proyector.	\$ 200	Alta Gerencia.	Ninguno.	Informe del análisis efectuado.

PLAN OPERATIVO ANUAL #7																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Elaborar y ejecutar un formato para el contenido de especificaciones de productos, anexando planos y listados de materiales para cada mueble, (Carpeta de producto), actualizando los existentes hasta el año 2015.																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Grado de avance en la elaboración de la “Carpeta de producto” para cada mueble.																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar un formato para el contenido de las especificaciones de los productos, actualizando la lista de materiales de los productos existentes, hasta abril del 2014.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Elaboración del formato.														Personal del Dpto. de Investigación y Desarrollo	Computador, Hojas.	\$ 200	Jefe del Dep. de Investigación y Desarrollo	Gerente de producción	Formato físico.
Aprobación del formato por el gerente general.														Personal del Dpto. de Investigación y Desarrollo	Computador, formato impreso.	\$ 20	Gerente General	Ninguno.	Formato aprobado.
Actualización de la lista de materiales de los productos que elabora la empresa.														Auxiliar de producción, Personal del Dpto. de Investigación y Desarrollo	Computador, hojas	\$ 300	Gerente de producción.	Ninguno.	Lista de materiales de los diferentes productos actualizada.

4.4 Conclusiones

Hemos realizado los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales para muebles Vitefama, identificando claramente las acciones, los responsables, los recursos humanos, físicos y económicos, así como el tiempo necesario para alcanzar dichos objetivos.

Los objetivos planteados estarían implementándose en menos de un año, con lo cual buscamos disminuir muchos indicadores negativos que manejamos actualmente, empezando a cumplir de esta manera los objetivos estratégicos planteados en un principio.

CONCLUSIONES GENERALES

Muebles Vitefama es una empresa familiar con 25 años de experiencia en la fabricación de muebles a base de madera, sus productos son elaborados con materias primas de la mejor calidad y están dirigidos a personas de la clase media y alta de las principales ciudades del Ecuador.

El proceso de planeación inicio con la identificación y análisis de las tendencias más relevantes concernientes a la empresa y al mercado al cual se dirige, para posteriormente definir el pensamiento estratégico, en el cual se detallan sus valores, la visión, misión y estrategia corporativa.

Se identificaron las áreas estratégicas y asuntos estratégicos críticos, planteando objetivos para cada asunto con sus respectivos indicadores, los cuales nos permitirán monitorear la consecución de los objetivos. A continuación elaboramos los planes estratégicos de acción en los cuales se detalla los eventos, personas, responsables, el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con dichos objetivos.

Por último se plantearon los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales, concluyendo de esta manera y gracias a la ayuda del personal que labora en esta prestigiosa empresa, la planeación estratégica de muebles Vitefama.

RECOMENDACIONES

1. Compartir el documento con los responsables de cada área, de esta manera todos tendrán una visión clara de las aspiraciones de la empresa.
2. Cumplir con cada punto establecido en el plan estratégico.
3. Monitorear la consecución de los objetivos planteados, así como los tiempos destinados para cada uno de ellos.
4. Mantener la unión y el compañerismo que existe actualmente en la empresa.
5. Potencializar las fortalezas de la empresa y eliminar sus debilidades.
6. Aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el sector industrial en el cual se desarrolla la organización.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVARES TORRES, Martín G. “Manual De Planeación Estratégica”, Panorama editorial, México, 2006.
- ARMIJO, Mariana. “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”, ILPES/CEPAL 2009.
- CORONEL, Iván. Material de estudio para la materia de planeación Estratégica. Planeación Estratégica. Documento didáctico. Cuenca-Ecuador 2012.
- DAVOUST, Merrit J, ALBERT, Kenneth J. “Programa de planeación estratégica”. “Manual del administrador de empresas”, McGraw-Hill. México, 1985.

REFERENCIAS ELECTORNICAS.

- REESE, Eduardo. Planes Estratégicos: Limitaciones y oportunidades, 1999.
http://www.vecinosvalladolid.org/IMG/pdf/Reese_Eduardo-Planes_Estrategicos_limitaciones_y_oportunid.pdf (Consultado el 4 de febrero del 2013).
- SHAPIRO, Janet, Planificación Estratégica. [s.a].
<http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>. (Consultado el 25 de Enero del 2013).

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis de la situación

El Personal

1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?

Actualmente disponemos de un 90% de personal necesario y calificado para nuestro desarrollo productivo.

2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?

Muebles Vitafama cuenta con un plan de capacitaciones, el mismo que le permite a la organización mantener a todo su personal preparado en varios temas relacionados a las actividades de la empresa.

3. ¿Nuestras prestaciones otorgadas al personal cumplen con la ley y son comparables con las de sus competidores?

Si cumplimos, debido a que todo el personal contratado tiene 3 meses de prueba y en caso de ser aceptado se realiza un contrato con duración de 1 año; cada empleado es afiliado al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) en el momento de su ingreso y cuenta con todos los beneficios. En caso de horas extras y suplementarias, estas son pagadas de acuerdo al porcentaje que exige la ley.

4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal acerca de las prestaciones?

El personal se siente satisfecho con las prestaciones brindadas por parte de la empresa ya que los empleados cuentan con todos los beneficios de ley, tales como: afiliación al IESS, ropa de trabajo, equipos de protección personal, pago oportuno de su

remuneración, además la empresa proporciona un ambiente agradable de trabajo y realiza agasajos en fechas festivas.

5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?

Si, se están generando incentivos mensuales de acuerdo a la producción, además de comisiones al personal de ventas de acuerdo al monto vendido.

Productos

6. ¿Cuáles son las razones por las que los clientes acuden a nosotros?

Acuden a nosotros por nuestros diseños innovadores, por la calidad, confort y precios accesibles de nuestros productos.

7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos?

El departamento de diseño trabaja constantemente para crear nuevos productos, es por ello que muebles Vitefama realiza lanzamientos de nuevas colecciones generalmente dos veces al año.

8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos?

Para lanzar una nueva colección de muebles nuestros diseñadores toman en consideración las tendencias del mercado, las necesidades del cliente, la calidad de la materia prima, además de la factibilidad para realizarlos. Estos productos son exhibidos en determinadas temporadas y se realizan generalmente dos veces por año.

9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos?

El valor agregado es la calidad, además de la entrega del mueble en el lugar que desee el cliente, (ésta entrega se realiza sin ningún costo adicional).

10. ¿Cuáles son los productos más rentables y menos rentables que ofrecemos?

Más rentables: La colección Charleston ha tenido una gran acogida en el mercado, debido a su diseño conservador y la combinación del tapiz con la madera.

Menos rentables: La colección Silver no tuvo mayor aceptación por parte de los clientes, creemos que fue debido a su diseño un poco futurista y al color de los tapices.

Mercado

11. ¿Qué mercados atendemos?

Atendemos al mercado local y nacional, orientado a la clase media y alta.

12. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son los distribuidores que tenemos a nivel nacional, además del cliente final que adquiere los productos en nuestros locales propios.

13. ¿Qué mercados nuevos deberíamos atender?

Consideramos que el mercado actual que atendemos es el correcto, lo que deberíamos hacer es expandirnos y ampliar nuestra cobertura a nivel nacional.

14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?

Están satisfechos con la calidad, diseños y precios de nuestros productos, pero debemos manifestar que existe un poco de desconocimiento de nuestra marca.

Precios o retribuciones

15. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?

Generalmente los precios están determinados en función del costo estándar, es decir nos basamos en niveles de eficiencia normal, tomando en consideración el costo de la materia prima, el costo de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

16. ¿Con que frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?

La gestión administrativa de muebles Vitefama hace un análisis semestral de costos obteniendo de esta manera nuevas listas de precios.

17. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?

Los precios de la competencia son comparados con los nuestros mediante monitoreo y proformas. Cabe mencionar que nuestros precios son accesibles dentro del mercado en el que nos encontramos, sin embargo, existen competidores con precios más altos.

18. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Los precios establecidos por la empresa son directamente proporcionales a la calidad y diseño de nuestros productos.

19. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?

Tomando en consideración el mercado al cual nos dirigidos, la mayoría de nuestros clientes no tienen problemas con los precios establecidos, sin embargo se ha dado casos de clientes que les parecen elevados.

Instalaciones y Recursos

20. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?

Si, debido a que son instalaciones propias y se han realizado las adecuaciones necesarias para que las operaciones sean realizadas con total normalidad, además existe el espacio necesario en caso de que la empresa quiera ampliar sus instalaciones.

21. ¿Tenemos acceso a los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?

Disponemos de los equipos e instalaciones necesarias para la producción actual, además contamos con nuestro propio secadero de madera, evitando alquilar este servicio. Con respecto a la maquinaria, la empresa siempre trata de tecnificarse de la mejor manera adquiriendo o cambiando sus equipos.

22. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?

Si, contamos con métodos definidos para la fabricación de nuestros productos, pero estos no se encuentran documentados.

23. ¿Tenemos control sobre la productividad y productos obsoletos?

En su totalidad no se mantiene dicho control, sin embargo, la empresa realiza cálculos de maning³, mantiene controles sobre inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados; y analiza los mejores métodos de producción.

24. ¿Incorporamos nueva tecnología con la frecuencia necesaria?

Se incorpora nueva tecnología de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

³ Maning: Número de personas requeridas para la ejecución de las tareas.

Finanzas y Rentabilidad

25. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

La empresa ha demostrado tener una buena reacción frente a las oportunidades de crecimiento, una muestra de ello es la construcción de un nuevo local para exhibición y ventas de sus productos; este establecimiento fue inaugurado el 28 de febrero del presente año y ya está originando ingresos para la compañía.

26. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?

La liquidez de la compañía por el momento está muy ajustada debido al proyecto que se realizó (construcción de un local para exhibición y ventas de nuestros muebles), en cuanto a la estructura del capital este se encuentra invertido en bienes productivos.

27. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

A la reducción de nuestra rentabilidad, debido a la alta competencia y a los elevados impuestos del sector.

28. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, inventario y deuda?

Se realizan balances generales y estados de situación por periodos mensuales.

El efectivo se maneja a través caja chica y mediante cuentas en bancos de la ciudad.

Para el manejo de los inventarios se utiliza el método de promedio ponderado para cálculo de cantidades.

En lo referente a las deudas, la empresa no se excede más allá de la capacidad de pago, y esa capacidad es un porcentaje de la rentabilidad.

29. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?

A la baja, debido a la alta competencia que existe en el sector maderero; además de los impuestos que absorben gran parte de la ganancia.

Información y comunicación

30. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

La información la obtenemos a través de clientes, proveedores, competencia, transportistas, trabajadores y ferias de muebles locales e internacionales.

31. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos, y optimizamos el uso de la información?

Mediante los vendedores que están en contacto directo con los clientes, ellos nos comunican cualquier inquietud, problema o queja. Estos inconvenientes son analizados mensualmente por el jefe de planta y por la administración en general.

32. ¿Conocemos el índice costo-efectividad de la información?

No se puede identificar un porcentaje debido a que nunca se ha realizado un análisis de la efectividad de la información. Sin embargo se puede decir que los problemas presentados son corregidos inmediatamente.

33. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?

Buena.

Toma de decisiones

34. ¿Quién toma las decisiones claves para la organización?

El gerente y a su vez propietario de Muebles Vitefama.

35. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?

Generalmente se realiza un análisis de costo-beneficio, tomando en consideración la satisfacción del cliente.

36. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?

Mediante un análisis eficaz sobre el tema, basándose en información real y oportuna.

Contingencias

37. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?

Realizar una nueva selección de personal que cumpla con los requisitos que plantea la empresa, hasta que esta selección se realice se buscará redistribuir al personal para cubrir las vacantes.

38. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos?

Para evitar estos inconvenientes la empresa debe estar siempre alerta a las nuevas tendencias y cambios en el mercado.

39. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?

Se analizaría la posibilidad de introducir nuevas líneas de muebles, innovando diseños, colores y tapices.

40. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno?

Trataríamos de adaptarnos a los cambios con los recursos que dispone la empresa.