

UNIVERSIDAD DON BOSCO



VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Innovación en maquinaria y equipo, para la mejora de procesos de fabricación de muebles de sala y competitividad de los productos.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Maestro en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación

Asesor:

Maestro Carlos Hernández

PRESENTADO POR:

Jaime Ernesto Rivera Quintanilla

Noé Wilfredo Medrano Artola

Marzo 2011

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centro América

Índice

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO	1
INTRODUCCION.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVO ESPECÍFICOS	6
ALCANCE	7
METODOLOGÍA.....	7
1. Descripción De la Empresa	9
1.1. Historia de la Empresa.....	9
1.2. Ficha de la Empresa	10
1.3. Estructura de la empresa	10
1.4. Información Comercial.....	10
1.5. Demanda potencial del mercado.....	11
1.6. Estándar de Calidad	11
1.7. Abastecimiento	11
2. Visión Estrategia de la Empresa	12
2.1. Análisis de las características de la visión	12
2.2. Componentes estratégicos de la visión empresarial	12
3. Misión Empresarial	13
3.1. Análisis de las características actuales de la misión de la empresa	13
4. Objetivos Estratégicos.	14
4.1. Análisis de los objetivos estratégicos desarrollados para el presente año.....	14
4.2. Establecimientos de objetivos estratégicos de desarrollo para el año 2012.	15
5. Modelo del negocios de la empresa.....	15
6. Análisis FODA de la empresa	17
6.1. Resultado del análisis FODA	18
7. Factores claves de éxito.....	19
8. Análisis de las capacidades actuales de la empresa para desarrollar innovación	19
8.1. Descripción de la idea de negocios	19

9.	DIAGNOSTICO DE CAPACIDAD DE INTERNA DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE INNOVACION	20
I.	Capacidades del Equipo Gerencial	20
II.	Modelo de Negocios y Análisis de Cadena de Valor	20
III.	Capacidad de crecimiento en términos de posicionamiento	20
IV.	Liquidez Financiera Actual de la Empresa	20
V.	Orden Contable	20
VI.	Factibilidad Técnica y Económica de Implementación de proyectos de innovación ...	20
10.	GRADO DE INNOVACION DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA INDUSTRIA ESPECÍFICA Y LAS MEJORES PRACTICAS DE INNOVACION MUNDIAL.	20
11.	Cadena de valor	29
	31
11.1.	Actividades de apoyo	32
	32
11.1.1.	Numero de Empleados y Porcentaje de nivel gerencial	33
11.1.2.	Perfil Educativo de la Empresa	33
11.1.3.	Características Especiales	33
11.2.	Calculo de las productividades parciales y productividad total de las líneas de productos de la empresa.	33
11.3.	Productividades de los gastos indirectos de fabricación	35
11.4.	Productividades de los gastos fijos	35
11.5.	Calculo de la productividad total	36
11.6.	Ventajas de la medición de la productividad a nivel industrial.	36
11.7.	Enfoque de medición de la productividad	36
12.	Estado de resultados proyectado	37
13.	Resultado de la productividad total de la empresa analizando las actividades y resultados del año 2011.	39
14.	Análisis del punto de equilibrio	39
14.1.	Grafica de punto de equilibrio año 2011	40
14.2.	Análisis del punto de equilibrio comparado con la productividad total de las líneas de producción de la empresa.	40
14.3.	Identificación de actividades principales en proceso de fabricación de muebles donde se puede generar innovación.	41

14.4.	Identificación de actividades donde se puede generar innovación	41
15.	Análisis Financiero de corto plazo	44
16.1.	Eficiencia en la en las actividades principales de la línea de muebles de sala.	47
16.2.	Eficiencia en las actividades en la producción de muebles de sala	49
17.	Actividades de corte de tela y espuma	50
17.1.	Inversión en maquinaria y equipo en la actividad de corte de tela y espuma para generar eficiencia.....	52
17.2.	Detalle de maquinaria y equipo.....	52
18.	Nuevos materiales en el producto final en la línea de muebles de sala.	56
19.	Estratégica de crecimiento en la línea de muebles de sala.....	56
19.1.	Recursos para la inversión.....	56
19.2.	Estado de resultados proyectado	56
20.	Estado de Resultados Proyectado	58
21.	Análisis de rentabilidad de la implementación del proyecto.....	61
22.	Cronograma general de actividades	62
	Conclusiones	63
	Recomendaciones.....	64

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

Compañía: La empresa se llama MUEBLES, S.A. DE C.V., el proyecto surge de la oportunidad de poder generar mayor eficiencia en los costos de producción de actividades que actualmente se realizaban bajo un procesos semiautomático, así mismo poder generar valor a la línea de producción de muebles de sala, mejorando sus acabados y materiales más eficientes y a menor costo, y el desarrollo de una estrategia de comercialización, que baso contrato con distribuidores se logre incrementar las ventas en 27% para desde la implementación del proyecto.

Estado Actual: La empresa se encuentra operando desde alrededor de diez años en el mercado de El Salvador, la línea de muebles de sala para el hogar y colchonetas que se venden en El Salvador en cadenas de tiendas sus utilidades actuales generan márgenes de rentabilidad menores al 12% , y se trabaja con procesos que necesitan mejoras para hacerlos más eficientes y es importante poder incrementar el valor del producto y la cobertura de la empresa a nivel internacional.

Productos: Muebles de sala y colchonetas.

Visión Estratégica del desarrollo de proyecto:

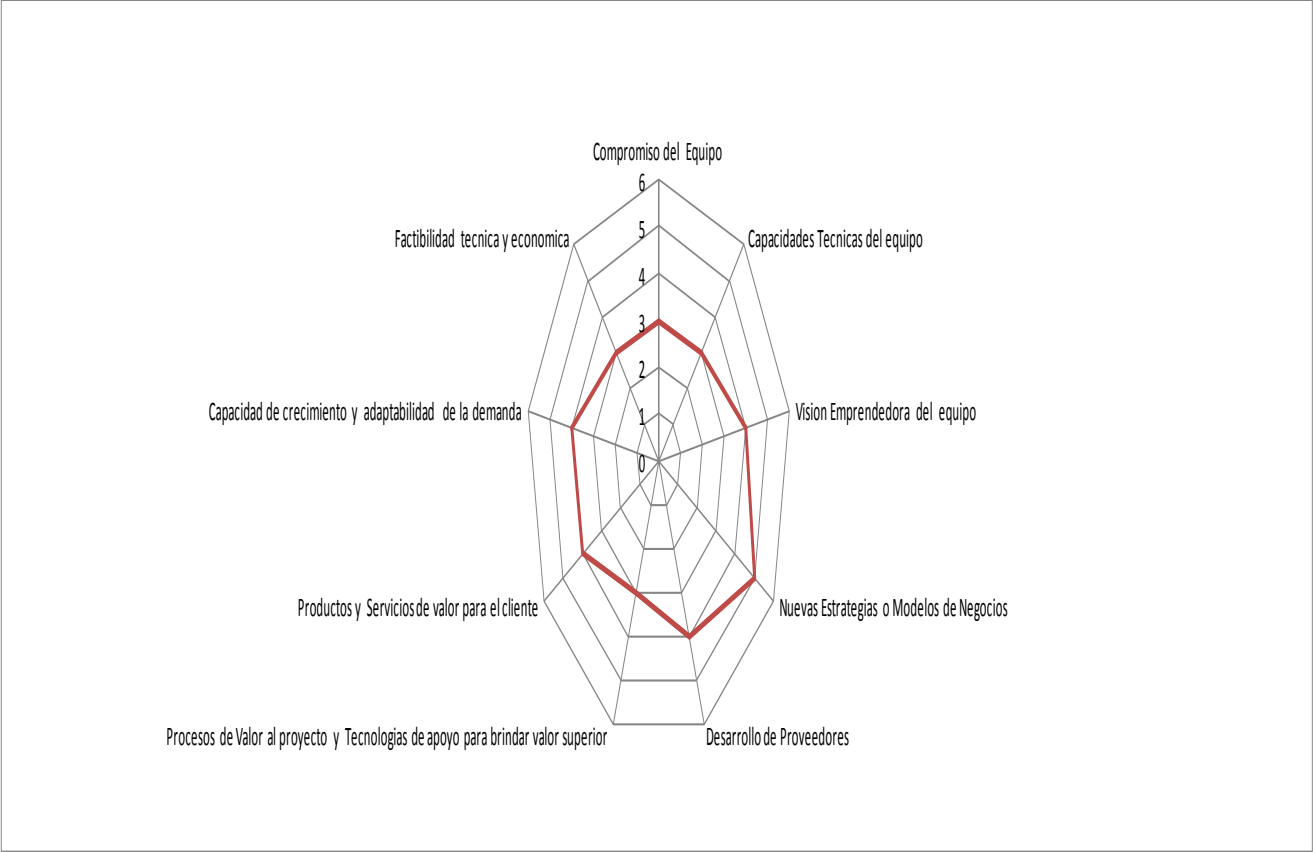
El presente proyecto de innovación, surge de una necesidad estratégica de la empresa de mejorar su calidad en sus productos¹ y generar un mejor desarrollo en su proceso productivo ya que en la actualidad la filosofía es generar mayor valor sobre los producto.

Por efecto de la alta competitividad dentro de la industria, en la cual predomina el énfasis en los costos para generar un mayor margen de rentabilidad, el factor estratégico dentro de la industria manufacturera en el sector de muebles, se suma al comentario, la visión del propietario de ser cada vez más eficiente en todos los sectores de la empresa. De lo antes mencionado surge la vinculación del jefe de fabricación, que es el principal impulsador del proyecto con el apoyo de la alta dirección de la empresa buscando a través del desarrollo de este proyecto las mejores opciones que sean asequibles en términos de recursos para la puesta en marcha del proyecto.

¹ Línea de muebles de sala (por las características de imagen requerida por los consumidores es un factor determinante en su posicionamiento de mercado)

Perfil de la capacidad de la empresa de innovar:

Se considera que cumple con los factores estratégicos de evaluación interna y se dictamina que es un empresa que posee capacidad de implementar proyectos de innovación con capacidad de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.



OBJETIVOS Y METAS

De la operatividad del negocio, para el primer año de operación se persiguen los siguientes objetivos:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCIEROS	Disminuir costos de producción 9.8%
	Incrementar la venta de muebles clase medio alto en un 27%
	Incrementar margen de rentabilidad no menor al 12%
CLIENTES	Incrementar las cadenas de clientes con las que se tienen relación comercial (3 nuevos clientes incrementen un 23.5% de las ventas mensuales)
	Los nuevos clientes tengan cobertura centro América
	Gestores de venta que vendan a otras cadenas de clientes (6 contratos en el año con clientes centro americanos)
PROCESOS	Reestructuración en planta que genera eficiencia en la fabricación en 50% (150 en promedio y hoy 225 mensual)
	Disminuir los Gastos indirectos de fabricación se disminuirán en un 25% consecuencia de economías de escalas por incremento de la producción general
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tener con personal técnico especializado en Ensamble, Costura y Corte de madera, tela y espuma
	Programa de capacitaciones a) procesos de innovación b) mejora continua c) innovaciones en la industria de muebles d) trabajo en equipo

Finanzas: Se presentan los resultados proyectados:

Estado de Resultados Proyectado para TRES años de evaluación del proyecto:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad (pérdida neta)	\$52,005	\$76,976	\$82,991	\$140,589	\$148,105
Margen de utilidades netas:	17.28%	22.94%	24.15%	33.44%	34.46%

Consideraciones Financieras:

Para el desarrollo de las proyecciones del proyecto, se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

Crecimiento en 27% para el primer año de implementación del proyecto, se espera que el crecimiento en las ventas proyectado sea de un 11.5% para el segundo y tercer año de operación y un crecimiento del 8% para el cuarto y quinto año de operación.

Los costos de producción totales se reducirán en 9.8% para los cinco años de evaluación del proyecto.

Valuación del Proyecto

En base a los flujos proyectados del proyecto, con las utilidades proyectadas y con la inversión inicial estimada, la inversión inicial se recupera en el primer año de operación, se presenta los flujos proyectados con una probabilidad de cumplimiento de los flujos en 93%, una vez se tengan firmados los contratos con las cadenas comerciales Centro Americanas.

VALUACIÓN DE LA EMPRESA				
PROYECTO MUEBLES DE SALA				
	<i>Inversión Inicial</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos reales:		\$52,005	\$76,976	\$ 82,991
Flujos reales con probabilidad de éxito del:	-\$35,000	\$48,364	\$75,587	\$77,181
VPN		\$110,204		
	Tasa	12%		
	TIR	150.76%		

INTRODUCCION

Es muy importante conocer los motivos de las empresas para innovar y su importancia ayuda a examinar las fuerzas que inducen las actividades innovadoras, dichas actividades incluyen un conjunto de características, científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, que predeterminadamente, conducen a la introducción de innovaciones.

Los objetivos estratégicos de las empresas para innovar, estar relacionados con:

Los Productos

- Mercados
- Eficiencia
- Calidad
- Capacidad de Aprender e introducir Cambios

En base a lo anterior podemos identificar cuatro tipos principales de innovación dentro de las empresas:

- Nuevos o mejorar significativas en los productos
- Mejora de procesos
- Nuevos Métodos de Organización
- Nuevas métodos de comercialización

Las actividades innovadoras pueden ser obstaculizadas por factores como:

- Factores Económicos
- Altos costos
- Ausencia de demanda
- Carencia de personal experto o del necesario conocimiento
- Normas Fiscales, etc.

Para que un proceso de innovación se desarrolle no solo es necesario que la empresa tenga una filosofía de innovación que impacte sobre sus resultados operacionales, existen vínculos estratégicos en el proceso de innovación:

- La innovación En la Empresa
- Los Vínculos con otras empresas e instituciones públicas de investigación
- El marco institucional en el que funcionan las empresas
- El papel de la demanda

En la actualidad la empresa Muebles S.A. de C.V. ha estado operando en la fabricación de muebles de sala con la maquinaria y el equipo adecuado, de acuerdo a su capacidad financiera, aunque esté muchas veces la maquinaria y equipo no es el más moderno, y la más adecuada para generar mayor eficiencia dentro de la empresa, en base a la experiencia del gerente de producción y gerencia financiera, se considera que se puede generar una mayor rentabilidad de la empresa si se genera mayor eficiencia al analizar sus actividades principales.

PERSPECTIVA DE LA EMPRESA

El presente proyecto de innovación, surge de una necesidad estratégica de la empresa de mejorar su calidad en sus productos² y generar un mejor desarrollo en su proceso productivo ya que en la actualidad la filosofía de generar un mayor valor sobre los productos.

Por efecto de la alta competitividad dentro de la industria, en la cual predomina el énfasis en los costos para generar un mayor margen de rentabilidad, el factor estratégico dentro de la industria manufacturera en el sector de muebles, se suma al comentario, la visión del propietario de ser cada vez más eficiente en todos los sectores de la empresa.

De lo antes mencionado surge la vinculación del jefe de fabricación, que es el principal impulsador del proyecto con el apoyo de la alta dirección de la empresa buscando a través del desarrollo de este proyecto las mejores opciones que sean asequibles en términos de recursos, para la puesta en marcha del proyecto.

OBJETIVO GENERAL

Determinar oportunidades de mejorar en la productividad de la empresa e incrementar la calidad en una línea específica productos que generen un valor agregado en el segmento de productos seleccionados y una mayor rentabilidad y incremento de sus ventas, a través de una estrategia de desarrollo y un sistema de control que monitorea determina estrategia.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

Diagnosticar la capacidad interna de la empresa de innovar, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo y hacer una comparación con las mejores prácticas de innovación tomadas de referencia de las empresas más innovadoras y sus características de generar innovación.

Desarrollo de un mapa estratégico de control que establezca métricas estratégicas de desarrollo, con la capacidad de ser medible y desarrollo de plan de gestión para la puesta en marcha de un proyecto de innovación y se pueda medir en el tiempo el rendimiento de la empresa después de la implementación del proyecto de innovación.

²Línea de muebles de sala (por las características de imagen requerida por los consumidores es un factor determinante en su posicionamiento de mercado)

Desarrollo de plan estratégico que establezca objetivos estratégicos a seguir para incrementar el volumen de las ventas y los incrementos de los márgenes de rentabilidad, con establecimiento de flujos proyectados que reflejen los resultados esperados.

ALCANCE

Se espera que con la implementación del proyecto de innovación la empresa pueda alcanzar los siguientes resultados:

- Incremento de los márgenes de rentabilidad.
- Incremento de las ventas totales de la empresa.
- Sistema de control estratégico que monitoree el desarrollo de la estrategia.
- Plan estratégico que presente los resultados financieros esperados.

METODOLOGÍA

OBJETIVOS ESPEÍCIFICOS	METODOLOGIA	HERRAMIENTA
<p>- Diagnosticar la capacidad interna de la empresa de innovar, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo y hacer una comparación con las mejores prácticas de innovación tomadas de referencia de las empresas más innovadoras y sus características de generar innovación.</p>	<p>Entrevistas y Reuniones Ejecutivas en las instalaciones de la empresa.</p>	<p>Diagnostico de Capacidades de Innovación (Herramienta desarrollada por el equipo de trabajo).</p>
<p>- Desarrollo de un mapa estratégico de control que establezca métricas estratégicas de desarrollo, con la capacidad de ser medible y desarrollo de plan de gestión para la puesta en marcha de un proyecto de innovación y se pueda medir en el tiempo el rendimiento de la empresa después de la implementación del proyecto de innovación.</p>	<p>Entrevistas y Reuniones Ejecutivas en las instalaciones de la empresa</p>	<p>Mapa estratégico (Cuadro de Mando Integral)</p>

-Plan Estratégico de desarrollo de un proyecto de innovación	Entrevistas y Reuniones Ejecutivas en las instalaciones de la empresa	Análisis de Razones financieras
	Estados Financieros	Cálculos de Puntos de Equilibrio
	Mapa de procesos	Flujos proyectados
	Cadena de Valor de la Empresa	Cálculos de productividad total
	Organigrama de la empresa	QFD
	Análisis de Razones Financieras	Cuadro Morfológico
	Calculo de productividades totales y Parciales	RobMapping*
Desarrollo de valor en la línea de muebles de sala		

1. Descripción De la Empresa

1.1. Historia de la Empresa

MUEBLES SA de CV, es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de sala para el hogar y colchonetas de espuma para usos múltiples.

Y está comprometida hacia la mejora continua en el cumplimiento de los requisitos del cliente y su completa satisfacción, así como a la mejora continua de la satisfacción y desarrollo humano de su cliente interno, su personal, considerándolo como el recurso más importante para el adecuado funcionamiento de su sistema de gestión de calidad

Está comprometida a buscar la mejora continua de la eficacia de su sistema de gestión de calidad y consecuentemente, la mejora continua de sus procesos con un enfoque acentuado al cliente.

La empresa cuenta con más de 15 años, en sus inicios solo se dedicaban a la comercialización y fabricación de colchonetas, ya que en ese entonces en el mercado no se encontraba tan saturado como al día de hoy.

Debido a esta razón hace 5 años la empresa empezó a incursionar en el mercado de los muebles de sala, buscando una nueva alternativa de negocios, ya que ahora es la principal línea de productos y es la que genera la mayor rentabilidad a la empresa.

Actualmente hay un crecimiento regional, ya que se participa en mercados de Nicaragua y Honduras, a parte de El Salvador, se exporta a estos países un poco más del 50% por lo que hay una clara tendencia hacia a donde se debe proyectar el crecimiento de la empresa.

Especialmente el mercado nicaragüense que es el que ofrece un mayor crecimiento debido a su poca o nula producción de muebles.

1.2. Ficha de la Empresa

Ficha de Antecedentes de Empresa	
NOMBRE DE LA EMPRESA	MUEBLES, S.A. DE C.V.
NOMBRE DEL PROPIETARIO	JOSE LUIS LARA
Giro o actividad	ES una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de sala para el hogar y colchonetas de espuma para usos múltiples.
RAZON SOCIAL	Producción y comercialización de muebles de sala para el hogar y colchonetas de espuma para usos múltiples
Dirección	27 Calle Poniente # 212, Contiguo al Parqueo de Vidri
Teléfono	2225-9225
Fax	
Sitio Web	www.muebles.com.sv

1.3. Estructura de la empresa

Número de personas que trabajan en la empresa (incluido dueño)	40 personas
Número de empleados	38 personas
Funciones del dueño de la empresa	Administración General de la Empresa y Ventas a las Cadenas Comerciales

1.4. Información Comercial

Número de productos	Muebles de sala y colchonetas
Descripción Amplia del Producto o servicio	Muebles de sala para el hogar y colchonetas que se venden en El Salvador en cadenas de tiendas
Descripción de características técnicas del productos o servicio	Acabados especiales en base a requerimiento del cliente, con garantía de calidad y durabilidad
Producto Principal	Muebles de sala
Productos Secundarios	Colchonetas
Mercados Objetivos	El Salvador y Centro América

1.5. Demanda potencial del mercado

Demanda potencial mínima del mercado y/o volumen de ventas proyectadas	\$ 15,000 dólares mensuales en el área centro América con el desarrollo del proyecto		
------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Mercados que atiende actualmente	_____	Lo cal Na cio nal	Regi X onal Inter naci onal
Detalle de los mercados en que comercializa	El Salvador		
Utilidades Netas de los últimos dos años	Año: 2011 (12,435) me parece muy poco hay que revisar estas cifras.	año: 2010 (11,365)	
Margen Mínimo de rentabilidad (Exigido por los socios)	12% SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO DE CRECIMIENTO PARA EL AÑO 2012		

1.6. Estándar de Calidad

Estándar de Calidad Requerido por el Mercado	Alta calidad	
Normativa técnica exigida para los productos	No existe una normativa establecida pero dentro de los proyectos a desarrollar en el año 2012 se encuentra la certificación de calidad ISO 9000	

1.7. Abastecimiento

Describa como se abastece y la disponibilidad de los insumos de la empresa	Insumos con proveedores locales	
	Mano de obra especializada fabricación de muebles	
	Búsqueda de procesos más eficientes	
	Nuevos materiales y diseños mas atractivos	

Comente como piensa financiar el proyecto	Prestamos bancario con tasas entre 8% a 10% bajo la banca desarrollo.
-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

2. Visión Estrategia de la Empresa

Alcanzar una participación importante, a nivel nacional y Centroamericano, en la fabricación y comercialización de muebles de sala caracterizándonos por un excelente servicio y la calidad de nuestros productos.

Buscando la total satisfacción de cada uno de nuestros clientes. Innovando constantemente nuestros productos y procurar una fuerte estructura organizacional que nos permita seguir creciendo y generando opciones de empleo en un ambiente seguro y agradable; así como también rentabilidad para sus accionista.

Situaciones	Presencia	Acciones de Mejoría
No existe una declaración de Visión.	Si existe pero no todas la conocen.	Poder desarrollar programas de mejora continua en las siguientes etapas de crecimiento:
La Visión está formulada en términos ambiguos o muy generales.	La Visión no se esta alcanzando en términos de rent, innovación y crecimiento en el tiempo	1. Capacitación administrativa y operativa. -Trabajo en equipo -Trabajo bajo procesos de innovación -Medición de resultados y sistema integral de calidad
Directivos no utilizan la Visión en la toma de decisiones.	Directivos no utilizan la Visión en la toma de decisiones.	2. Desarrollo de procesos internos de mejora. 3. Estrategias de valor 4. Impacto financiero sobre estrategias de valor en términos:
El personal no conoce la Visión.	El personal no conoce la Visión.	5. - incremento de márgenes de rentabilidad.
El personal no vincula sus tareas cotidianas con objetivos de largo plazo.	El personal no vincula sus tareas cotidianas con objetivos de largo plazo.	

2.1. Análisis de las características de la visión

Como parte de nuestro proceso de innovación dentro de la organización, es muy importante conocer los lineamientos estratégicos de la empresa, y saber si las acciones realizadas están acorde con el cumplimiento de la estrategia corporativa, para tal efecto evaluaremos y recomendaremos la visión de la empresa bajo la siguiente dimensión de análisis:

2.2. Componentes estratégicos de la visión empresarial

Al analizar la visión por cada uno de puntos de desarrollo, los resultados se presentan a continuación:

PERSPECTIVA	VARIABLE COMPETITIVA
FINANCIEROS	Las rentabilidades son inferiores al 10%
	Las utilidades para el año 2011 se mantienen 5% abajo del año 2010
	Las deudas de la empresa se mantiene estable
CLIENTES	Se mantiene mismo cliente a nivel Centro Americano
PROCESOS	No se tiene una certificación de calidad
	No existe una distribución óptima de la línea de producción
	Se pueden buscar una eficiencia en los costos de producción
CLIENTES	Personal se considera que esta relativamente motivado, ya que la rotación de personal esta a nivel intermedio

En base al análisis anterior se detecta que la visión de la empresa no se está consolidando de la manera más certera, lo que nos da un indicador de:

- I. Identificación de oportunidades de mejora
- II. Propuestas de proyectos de desarrollo

3. Misión Empresarial

La misión actual de la empresa se presenta a continuación:

Producir y comercializar diferentes diseños de muebles de sala Colchonetas de Espuma de Poliuretano, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y superando sus expectativas, ofreciendo un alto nivel de calidad y un excelente servicio. Contando con un equipo humano capacitado y con un alto compromiso por su trabajo; que nos permite seguir creciendo y mantener una estabilidad financiera.

3.1. Análisis de las características actuales de la misión de la empresa

Como parte de las propuestas de mejora se ha analizado las características principales de la misión empresarial, en términos de la tipo de clientes, rentabilidad del modelo actual de negocios, tecnologías habilitantes y procesos actuales en la línea de producción de muebles, los resultados se presentan a continuación.

La Misión Organizacional

CARACTERISTICAS	Evaluación	Acciones de Mejoría
MUEBLES DE SALA	LA CALIDAD ES INTERMEDIA	Mejorar la calidad con nuevos telas, procesos de producción énfasis línea de corte.
CLIENTE CENTRO AMERICANO	SOLO UN CLIENTE QUE REPRESENTA 95% VENTAS	Incrementar alianzas y los canales de distribución que son muy limitados actualmente, desarrollar segmentos de clientes
MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL	MODELO DE BAJA RENTABILIDAD	Propuesta de valor que aumente las utilidades y rentabilidad a nivel centro americano.
TECNOLOGIA Y PROCESOS ACTUALES	TECNOLOGIA DE BAJO DESARROLLO TECNOLÓGICO	Inversión en maquinaria y equipo y análisis de procesos de producción y análisis de distribución en planta.
CRECIMIENTO EN LAS UTILIDADES	UTILIDADES CASI CONSTANTES CON TENDENCIA A LA BAJA	Cambiar la estructura de los costos Costo de producción 68% de los costos totales

4. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos de la empresa para el presente año 2011, se presentan a continuación:

- I. Mejora Continua de la Satisfacción del Cliente.
Meta: Alcanzar el 80% de satisfacción de nuestros clientes.
- II. Capacitación y Formación del Personal.
Meta: Determinar las necesidades de capacitación del personal y elaborar un plan de entrenamiento.
- III. Mejora Continua de los Costos de Producción.
Meta: Hacer una revisión exhaustiva de todos los costos de producción a fin de identificar oportunidades de ahorro.

4.1. Análisis de los objetivos estratégicos desarrollados para el presente año.

OBJETIVOS ESTABLECIDOS 2011	CONDICION REAL DEL OBJETIVO DESARROLLADO PARA EL PRESENTE 2012
SATISFACCION DEL CLIENTE	se considera buena según percepción del gerente general
MEJORA EN LOS COSTOS DE PRODUCCION	No sé a logrado generar una reducción de los costos que mejoren el margen de rentabilidad
PROGRAMA DE CAPACITACIONES	Solo se ha enfatizado en el servicio al cliente y en el trabajo en equipo

4.2. Establecimientos de objetivos estratégicos de desarrollo para el año 2012.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCIEROS	Disminuir costos de producción 9.8%
	Incrementar la venta de muebles clase medio alto en un 27%
	Incrementar margen de rentabilidad no menor al 12%
CLIENTES	Incrementar las cadenas de clientes con las que se tienen relación comercial (3 nuevos clientes incrementen un 23.5% de las ventas mensuales)
	Los nuevos clientes tengan cobertura centro América
	Gestores de venta que vendan a otras cadenas de clientes (6 contratos en el año con clientes centro americanos)
PROCESOS	Reestructuración en planta que genera eficiencia en la fabricación en 50% (150 en promedio y hoy 225 mensual)
	Disminuir los Gastos indirectos de fabricación se disminuirán en un 25% consecuencia de economías de escalas por incremento de la producción general
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tener con personal técnico especializado en Ensamble, Costura y Corte de madera, tela y espuma
	Programa de capacitaciones a) procesos de innovación b) mejora continua c) innovaciones en la industria de muebles d) trabajo en equipo

5. Modelo del negocios de la empresa

Para evaluar las características de competitividad de la empresa y establecer cuál es su propuesta de valor, se presenta el modelo de negocios actual de la empresa, presentando cada área clave de la organización.

Alianzas	Procesos	Propuesta de Valor	Relacionamiento	Segmentos de Clientes
Entre los aliados estratégico esta, uno lo mayores productores de cama de el país, el cual es proveedor de este producto.	La actividad principal del negocio es la fabricación de muebles y colchonetas, ya que la empresa comercializa los muebles en grande volúmenes (150 Juegos de salas), ya que ellos los comercializan a los consumidores finales del producto.	Se ofrece calidad en los productos desarrollados, debido a que en su mayoría son proveedores del extranjero y con servicio al cliente se brinda un servicio adecuado en el mantenimiento de los muebles, como en la garantía de estos.	Relaciones de alto mantenimiento, debido a que existe una estrecha relación comercial, generando una ventaja sobre los competidores, aunque actualmente no existe una estrategia de gestión de relaciones	Cadenas Comerciales de Prestigio de ES
	Recursos	Calidad, comodidad, elegancia, originalidad, servicio.	Canales de Distribución	
	El RRHH, es recurso más importante debido a que se necesita personal especializado, para diversas operaciones en la fabricación de muebles. Como los Carpinteros, Ensambladores de muebles y costureros del mismo.	Los clientes buscan las empresas, por la calidad de los productos y el servicio que se les brinda en la operación de venta y postventa.	Los clientes locales se buscan presentando los productos de la empresa haciendo reuniones con cada uno de ellos, mientras que los internacionales son filiales de las compañías locales. La negociación es directa clara y precisa con los clientes por lo que la distribución de los productos es inmediata	
COSTOS		INGRESOS		
Costo de producción 68%		Incremento del 27% de Ingresos por la venta de muebles de sala		
costos administrativos, venta, financieros 24%				

6. Análisis FODA de la empresa

Como parte de un análisis estratégico de la empresa realizamos con el apoyo de la gerencia general y de producción un análisis FODA, que presentan la situación actual de la empresa.

FORTALEZAS	CALIFICACION	PESO	PONDERADO
FINANCIERAS			
ENDEUDAMIENTO BAJO COSTO FINANCIERO MENOR AL 1% Y RAZON DE ENDEUDAMIENTO DE 0.68 PARA EL AÑO 2011	4	0.04	0.16
BUENOS CREDITOS CON LOS PROVEEDORES	4	0.04	0.16
CAPITAL DE TRABAJO PARA LA OPERATIVIDAD DEL NEGOCIO	4	0.05	0.20
CLIENTES			
BUENAS RELACIONES DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	4	0.05	0.20
PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES	4	0.05	0.20
PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	4	0.05	0.20
BUEN SERVICIO AL CLIENTE	3	0.05	0.15
PROCESOS			
DOCUMENTACION ESTANDARIZADA	3	0.04	0.12
LIMITADAS DEMORAS EN LA PRODUCTIVIDAD	3	0.05	0.15
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
PERSONAL ESPECIALIZADO EN FABRICACION DE MUEBLES	3	0.05	0.15
AMPLIO CONOCIMIENTO DE LAS OPERACIONES A NIVEL ADMINISTRATIVO	3	0.05	0.15
TOTAL FORTALEZAS		0.52	1.84
DEBILIDAD	CALIFICACION	PESO	PONDERADO
FINANCIERAS			
NIVEL DE RENTABILIDAD PARA EL 2011 DEL 6%	1	0.08	0.08
NO HA EXISTIDO CRECIMIENTO EN LAS VENTAS RESPETO AL AÑO 2011	2	0.07	0.14
PROCESOS			0.00
DEMORAS ENTRE PROCESOS CONSECUENCIA DE DIFICULTAD ENTRE PERSONAL	2	0.05	0.10
SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DEFICIENTE (DEFICIENTE LOGISTICA DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS EN MATERIA PRIMA LOCAL)	2	0.04	0.08
COSTO DE PRODUCCION ALTOS (69% A ESTADO DE RESULTADO DE AGOSTO 2011)	2	0.05	0.10
DEFICIENCIA EN EL FUJO DE PROCESOS DEBIDO A LA MALA ESTRUCTURACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	2	0.04	0.08
CLIMA LABORAL RECEPTIVO A LOS CAMBIOS EN LE PROCESO PRODUCTIVO	2	0.04	0.08
POCO COMPROMISO CON LA EMPRESA	2	0.05	0.10
DESMOTIVACION EN LA MANO DE OBRA	2	0.06	0.12
TOTAL DEBILIDADES		0.48	0.88
TOTAL GENERAL		1.00	2.72

OPORTUNIDADES	CALIFICACION	PESO	PONDERADO
FINANCIERAS			
INCREMENTAR MARGEN DE RENTABILIDAD (12% PARA EL AÑO 2012)	4	0.10	0.40
INCREMENTAR VENTAS NETAS EN 30% CON RESPECTO AL PRESENTE AÑO	4	0.13	0.52
CLIENTES			0.00
INCREMENTO DE CLIENTES (3 CLIENTES CORPORATIVOS A NIVEL CENTRO AMERICANO PARA EL AÑO 2012	4	0.15	0.60
NUEVOS NICHOS DE MERCADO CON LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES : PRODUCTOS VARIOS DE ESPUMA (EDREDONES, CAMAS, COLCHONETAS, MUEBLES EN GENERAL)	2	0.08	0.16
PROCESOS			0.00
BAJAR LOS COSTOS DE PRODUCCION	4	0.14	0.56
MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO (ESPECIALMENTE EN EL ACABADO DEL MUEBLE)	4	0.08	0.32
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
INCREMENTAR LA MOTIVACION Y LA CAPACIDAD DE RESPUESTA EN SU PUESTO DE TRABAJO	4	0.06	
TOTAL OPORTUNIDADES		0.68	2.56
AMENAZAS	CALIFICACION	PESO	PONDERADO
PAGO TARDIO CON LOS CLIENTES (HASTA 90 DIAS LOS GRANDES Y 30 LOS PEQUEÑOS)	3	0.03	0.09
PERDIDA DE CLIENTES	2	0.09	0.18
FACTORES MACRO ECONOMICOS QUE DISMINUYEN EL FLUJO DE PEDIDOS MENSUALES	3	0.07	0.21
AUMENTO EN EL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS	3	0.09	0.27
POCOS PEDIDOS DE CLIENTES INTERNACIONALES	1	0.04	0.12
TOTAL AMENAZAS		0.32	0.87
TOTAL GENERAL		1.00	3.43

6.1. Resultado del análisis FODA

Se analizo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, estableciendo una nota entre 1 a 4; 1 como lo menos optimo y 4 como lo mas optimo, se multiplico por un porcentaje de importancia que no sobrepase a 1, la suma de fortalezas debilidades, y la suma de oportunidades y amenazas, al realizar esta operación nos da una nota ponderada, y la interpretación se presenta a continuación.

TOTAL GENERAL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	2.72
TOTAL GENERAL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	3.43

El total ponderado de 2.72 muestra que la posición estratégica interna de la empresa, esta por arriba de la media lo que nos indica que las estrategias están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando el impacto de las debilidades.

El total ponderado de 3.43 nos indica que la empresa está aprovechando las oportunidades existentes y minimizando el impacto de las amenazas del entorno.

7. Factores claves de éxito

Al evaluar el modelo de negocios de la empresa y su capacidad para generar valor y las áreas estratégicas internas de la empresa, se realizó una evaluación de factores claves de éxito que contribuyen a la sostenibilidad del negocio, los factores analizados se presentan a continuación:

FACTORES FUNDAMENTALES PARA EL ÉXITO	CONDICION	NOTA
RELATIVOS A LA TECNOLOGIA	Procesos no automatizados	6
RELATIVOS A LA MANUFACTURA	Experiencia en la producción y administración	8
RELATIVOS A LA DISTRIBUCION	Clientes que se distribuye en forma mensual	8
RELATIVOS A LA MERCADOTECNIA	Se Considera que se puede ser mas agresivo	7
RELATIVO A LAS HABILIDADES	Experiencia de la fuerza de trabajo	9
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Experiencia y conocimiento ejecutivo	8
OTROS	Relaciones de largo plazo con los clientes	8

8. Análisis de las capacidades actuales de la empresa para desarrollar innovación

8.1. Descripción de la idea de negocios

El presente proyecto pretende dictaminar la capacidad interna de la empresa de innovar, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo y hacer una comparación con las mejores prácticas de innovación tomadas de referencia de las empresas más innovadoras y sus características de generar innovación. Se toman en consideración los siguientes aspectos:

9. DIAGNOSTICO DE CAPACIDAD DE INTERNA DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE INNOVACION
 - I. Capacidades del Equipo Gerencial
 - II. Modelo de Negocios y Análisis de Cadena de Valor
 - III. Capacidad de crecimiento en términos de posicionamiento
 - IV. Liquidez Financiera Actual de la Empresa
 - V. Orden Contable
 - VI. Factibilidad Técnica y Económica de Implementación de proyectos de innovación

10. GRADO DE INNOVACION DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA INDUSTRIA ESPECÍFICA Y LAS MEJORES PRACTICAS DE INNOVACION MUNDIAL.
 - I. Evaluación del grado de innovación de la empresa con respecto a la industria y a las mejores prácticas de innovación mundial.

A continuación detallamos el examen realizado en cada área y sus respectivas observaciones.

A. DIAGNOSTICO DE INNOVACION CUALITATIVA

En base al diagnostico de capacidades internas de implementar proyectos de innovación los resultados generales e individuales por cada área y sub-área de análisis se presentan a continuación.

DIAGNOSTICO GENERAL DE CAPACIDADES INTERNAS PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE INNOVACION

Nivel de INNOVACION (1 al 6, 6 = Bajo, 1 = Alto, 0 = No aplica)

CAPACIDADES DEL EQUIPO	3
Compromiso del Equipo	3
Capacidades Técnicas del equipo	3
Visión Emprendedora del equipo	4
ESTRATEGIA, ACTIVIDADES PRIMARIAS Y ACTIVIDADES DE APOYO	4
Nuevas Estrategias o Modelos de Negocios	5
Desarrollo de Proveedores	4
Procesos de Valor al proyecto y Tecnologías de apoyo para brindar valor superior	4
Productos y Servicios de valor para el cliente	3
CAPACIDAD DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO	3

Capacidad de crecimiento y adaptabilidad de la demanda	3
FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACION	4
Factibilidad técnica y económica	4
RENTABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO	4
Flujo de efectivo operativo	4
Flujo de efectivo no operativo	3
SCORE GENERAL SOBRE LA CAPACIDAD DE INNOVACION DEL PROYECTO	18

ENTRE 25 A 30 ; Se considera que cumple con los factores estratégicos de evaluación interna y se dictamina que es un empresa que posee capacidad de implementar proyectos de innovación con capacidad de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

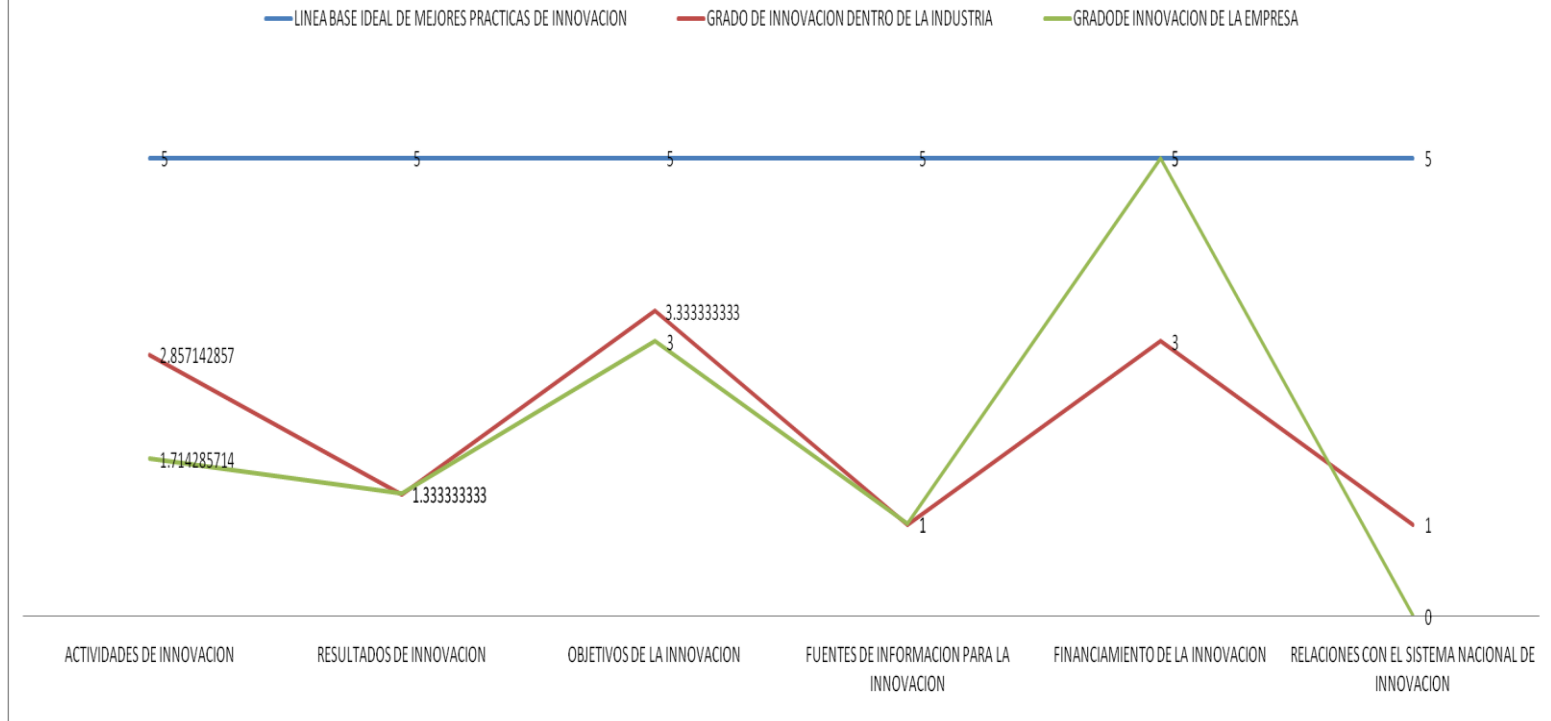
ENTRE 16 A 24 Se considera que existen factores estratégicos internos de la empresa que necesitan mayor desarrollo , no obstante se considera que es un empresa que cumple en gran medida con los criterios de evaluación para el desarrollo de proyectos de innovación.

ENTRE 8 A 15 ; se considera que la empresa, en sus factores internos, no cumple con los requerimientos mínimos para dictaminar para desarrollar e implementar proyectos de innovación dentro de la organización.

A. GRADO DE INNOVACION DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA INDUSTRIA ESPECÍFICA Y LAS MEJORES PRACTICAS DE INNOVACION MUNDIAL.

CATEGORIA DE ANÁLISIS	LINEA BASE IDEAL DE MEJORES PRACTICAS DE INNOVACION	GRADO DE INNOVACION DENTRO DE LA INDUSTRIA	GRADOD E INNOVACION DE LA EMPRESA
ACTIVIDADES DE INNOVACION	5.00	2.86	1.71
RESULTADOS DE INNOVACION	5.00	1.33	1.33
OBJETIVOS DE LA INNOVACION	5.00	3.33	3.00
FUENTES DE INFORMACION PARA LA INNOVACION	5.00	1.00	1.00
FINANCIAMIENTO DE LA INNOVACION	5.00	3.00	5.00
RELACIONES CON EL SISTEMA NACIONAL DE INNOVACION	5.00	1.00	0.00

GRADO DE INNOVACION DE LA EMPRESA RESPECTO A LA INDUSTRIA



A.1 ANALISIS DE NEGOCIO

CAPACIDADES DEL EQUIPO GERENCIAL
Compromiso del Equipo
Capacidades Técnicas del Equipo
Visión Emprendedora del Equipo

Se considera que la empresa cumple con este atributo en un nivel medio, en base a la siguiente justificación:

Se tienen capacidades gerenciales de los propietarios que monitorean el desarrollo de la estrategia y se cuenta con un equipo gerencial que desarrolla actividad técnicas y operativas, no obstante por la misma operación continua de la empresa, el tiempo para desarrollo de nuevos proyectos de mejora interna y de oportunidades de negocios se ve limitado, a pesar de que la empresa tiene identificadas oportunidades de negocios y eficiencia interna al desarrollar tecnología existente y mejorar sus procesos, no se ha tomado la iniciativa para establecer tiempos laborales para efectos de planificación que dieran pie a la puesta en marcha de nuevos proyectos.

A.2 ESTRATEGIA, ACTIVIDADES PRIMARIAS Y ACTIVIDADES DE APOYO

Estrategia, Actividades Primarias y Actividades de Apoyo
Nuevas Estrategias y Modelos de negocios
Desarrollo de Proveedores
Procesos de valor para el desarrollo de proyectos y tecnologías de apoyo para brindar un valor superior
Productos y servicios de valor para el cliente

Se toman en consideración los siguientes aspectos:

- La empresa posee pleno conocimiento de sus principales factores de éxito y estos factores de éxito han sido validados por el jefe de producción y gerente general, en los términos de análisis dichas gerencias consideran que se puede desarrollar un cambio en el modelo de negocios³

³ Es mas barato importar de china partes semi- ensambladas del mueble, que producir internamente, lo que da pie a poder diversificar líneas de producción interna y líneas ya producidas donde mediante estrategias de comercialización se pudiera generar mayor margen

- Los proveedores tienen un alto poder de negociación, no obstante la empresa considera que una gestión interna de búsqueda constante de nuevos proveedores ayudaría a reducir costos.⁴
- Las gerencias consideran que se puede desarrollar una eficiencia en términos de procesos, al evaluar las principales actividades, la etapa de tapicería es la más costosa y en la que se podría desarrollar procesos de innovación mediante:
 - Inversión en tecnología (Maquinaria de corte de espuma y Corte de Tela).
 - Reconfiguración el proceso en forma más eficiente.

Lo anteriormente descrito representa incremento de la productividad con los recursos humanos actuales y la inversión en maquinaria de corte de tela y corte de espuma, según gerente de producción estima un incremento del 25% al 28%.

En base a las reuniones establecidas y el análisis interno, se dictamino que la inversión en maquinaria, generaría además de la eficiencia en el proceso de corte, acabados más precisos que desde un punto de vista de consumidor genera mayor atraktividad para los productos.⁵

A.3 CAPACIDAD DE CRECIMIENTO EN TERMINOS DE POSICIONAMIENTO

Capacidad de Crecimiento en Términos de Posicionamiento
Capacidad de crecimiento y adaptabilidad de la demanda

Al evaluar la empresa en base al presente atributo, se considera que la empresa ha identificado oportunidades de crecimiento en:

- Desarrollar líneas propia con su propia marca⁶
- Incrementar los clientes a nivel Centro Americano⁷

⁴ Existe una competencia muy grande en El Salvador, por dichos proveedores de materia prima, lo que hace que los precios fluctúen y bajen de precio a beneficio de las empresas productoras.

⁵ La empresa se especializa en la fabricación de muebles de sala, por lo que características de mejora de diseño son altamente valoradas por el cliente.

⁶ Aspecto que es muy cuestionable por el desarrollo de posicionamiento para llegar a ser una marca reconocida en el mercado nacional y centro americano.

⁷ Se considera muy factible en términos de mercado poder incrementar su flujo de ventas actuales al incrementar sus ventas en el mercado centro americano, un factor crítico, es el costo de producción e incremento de la calidad de diseño para generar esta capacidad competitiva.

A4. LIQUIDEZ FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

LIQUIDEZ FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

Flujo de Efectivo operativo y no operativo

La empresa cuenta con un flujo de efectivo sano, su estructura de capital genera rentabilidades positivas para el propietario no obstante están son bajas, y sus costos de producción se consideran altos, no obstante su administración financiera se considera adecuada ya que la empresa tiene un porcentaje muy bajo de cuentas por pagar de largo plazo, su ciclo de negocio hace que sus cuentas por pagar se cancelen de antes de 30 días, lo que le da a la empresa una solidez antes sus proveedores, su ciclo de conversión de efectivo es superior a los 30 días, ya que sus clientes pagan en promedio a 60 días, no obstante se cuenta con un capital neto de trabajo, suficiente para cubrir operatividad mensual que oscila entre los \$25,000. La empresa cuenta con disponibilidad de acceder a créditos rotativos y de cualquier índole con cualquier institución financiera, por lo que la capacidad de poder financiar un proyecto con fondos ajenos, financieramente se considera factible.

Los indicadores de la liquidez muestran que la empres tiene capacidad de afrontar sus obligaciones de corto plazo.

El endeudamiento de largo plazo es mínimo, aunque para efectos de análisis del indicador de endeudamiento refleja un monto 0.69 para el año 2010, consecuencia de la carga de proveedores de materia prima que mensualmente la empresa debe de contar con un flujo de capital alrededor de los \$25,000; para financiar la operación de la empresa.

Las rentabilidades esperadas para el año 2010, son las siguientes:

Cuentas	2009	%	2010	%
Utilidad del Ejercicio	30,365.65	25.33 %	38,270.42	25.97 %
Total Patrimonio	119,873.47		147,342.39	
Utilidad del Ejercicio	30,365.65	6.63%	38,270.42	7.99%
Total Activo	457,724.69		479,132.58	
Utilidad del Ejercicio	30,365.65	4.94%	38,270.42	5.84%
Ventas Netas	614,844.22		655,622.66	

Al analizar la rentabilidad sobre las ventas netas y rentabilidad sobre el patrimonio, se denota la oportunidad de poder desarrollar aspectos internos de innovación que impacten directamente sobre la rentabilidad e incremento de las ventas netas.

A.5. FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE INNOVACION

FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE INNOVACION

Factibilidad Técnica y Económica

La empresa al evaluar la puesta en marcha de un proyecto de innovación lo considera factible en base:

- La inversión en maquinaria y equipo es baja oscila entre los \$10,000
- Los costos de producción se reducirían al generar eficiencia en la actividad de corte de tela y espuma.
- Las características del producto se mejorarían en términos de mejores acabados y es un factor estratégico por las características del producto y el segmento al cual está dirigido.

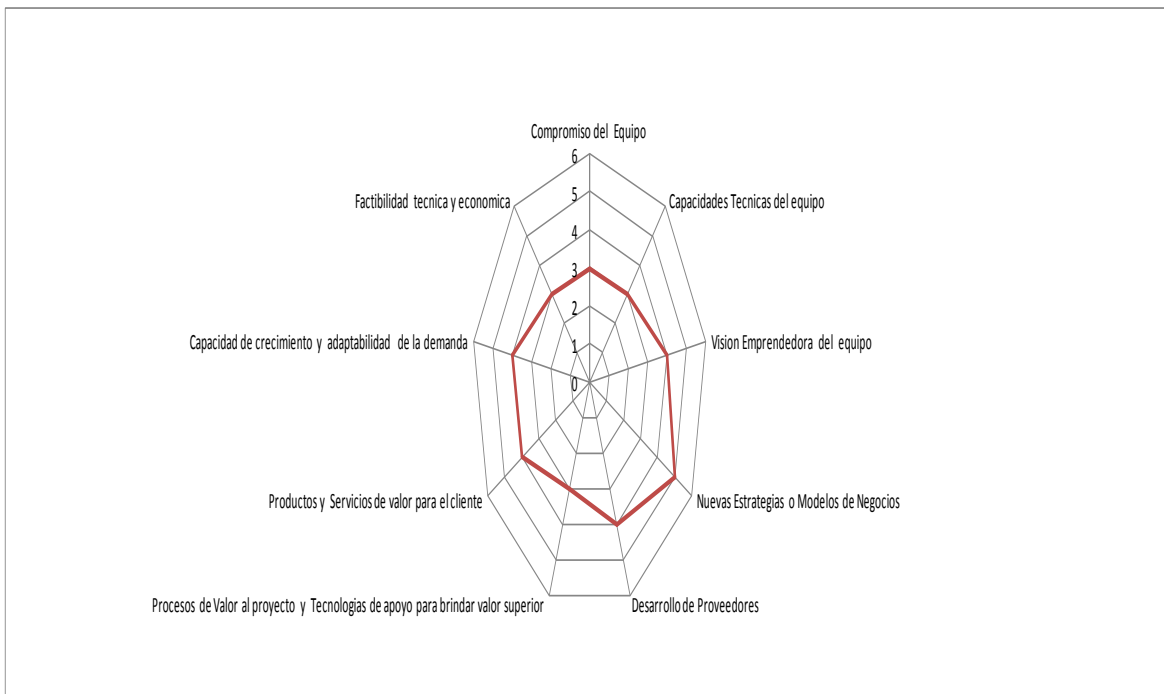
A.6. ORDEN CONTABLE

Orden Contable
Contabilidad Formal
Estados Financieros Actualizados

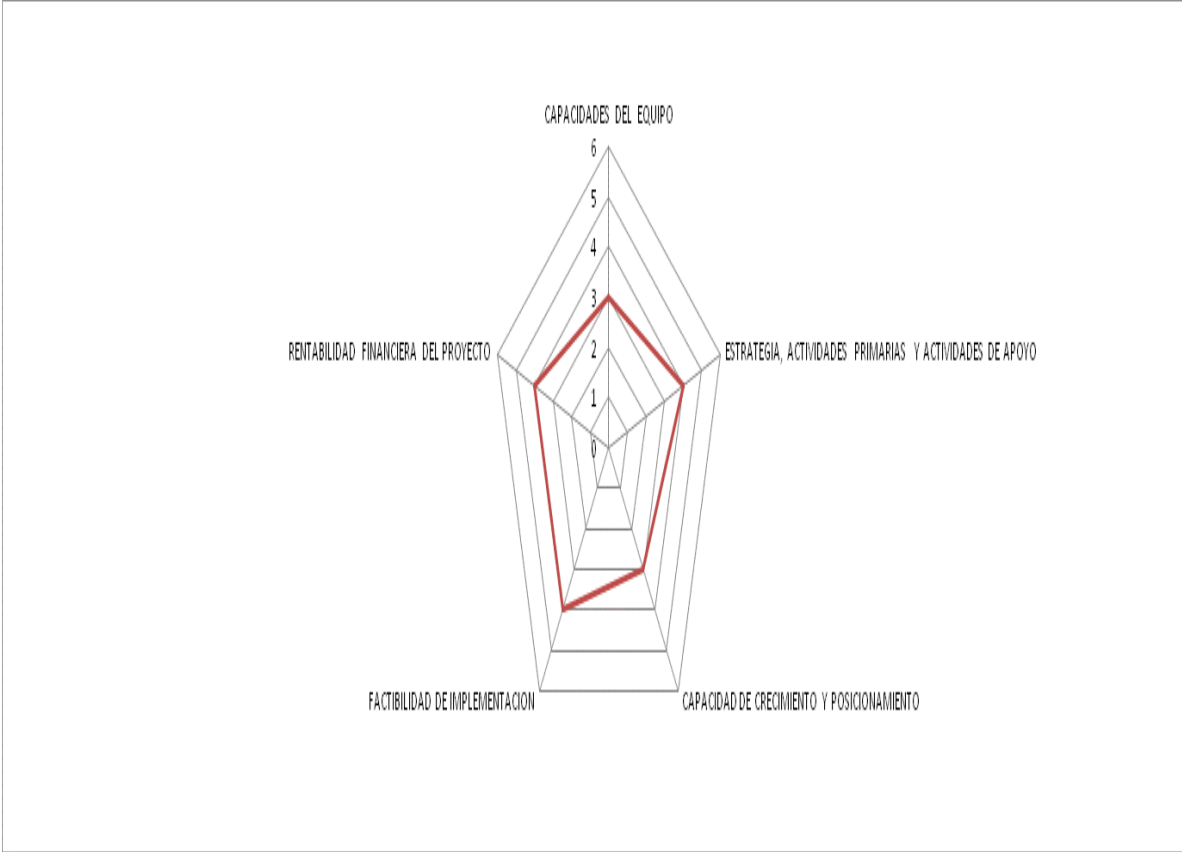
La empresa al ser evaluada en este aspecto cumple con los aspectos presentados en este numeral.

GRAFICA GENERAL DE RESULTADOS DE DESARROLLAR PROYECTOS DE INNOVACION.

ANÁLISIS POR COMPONENTE DE ESTRATEGIA



ANÁLISIS POR COMPONENTE DE ESTRATEGIA GLOBAL



DICTAMEN GENERAL DE LA CAPACIDAD DE INNOVACION DE LA EMPRESA

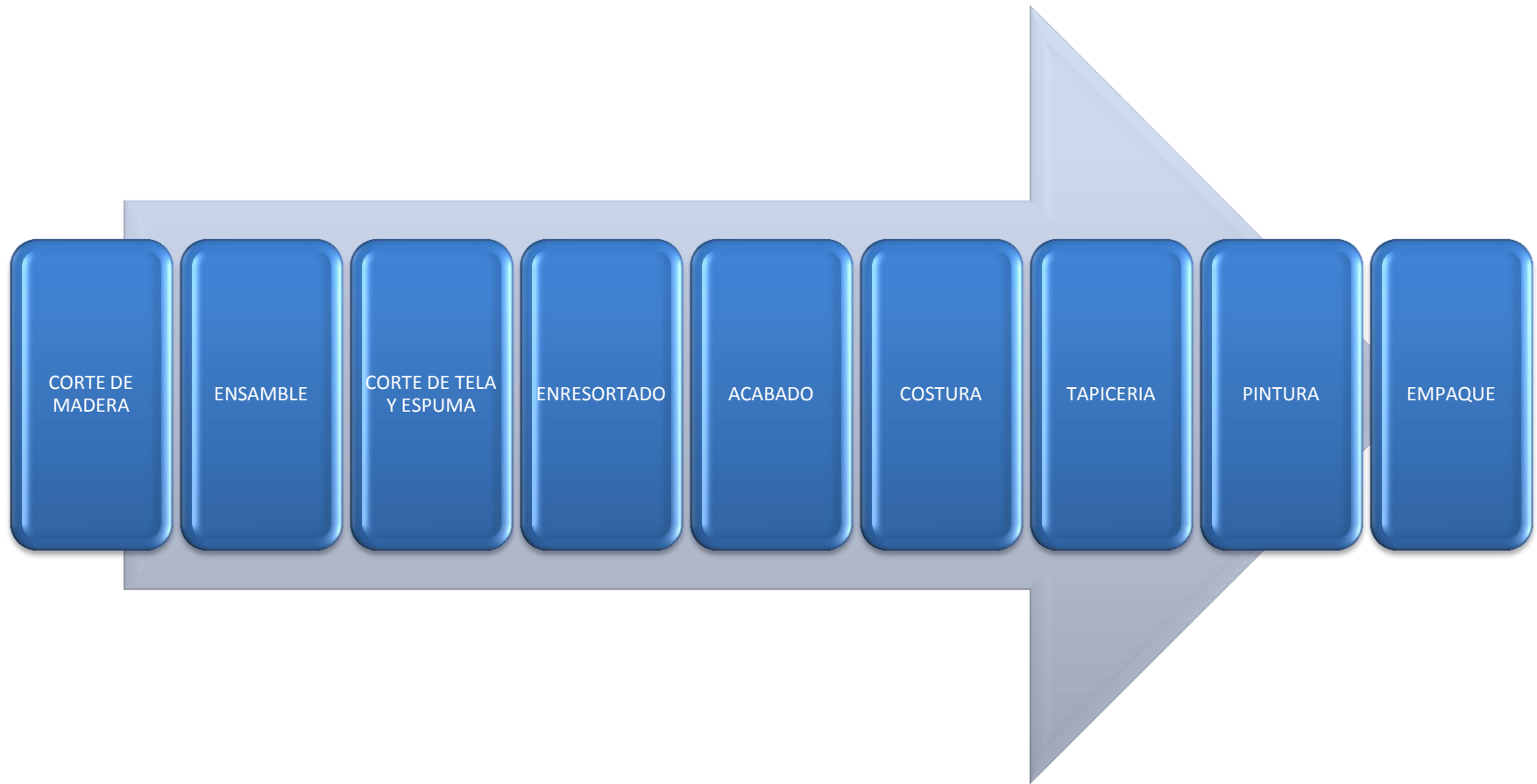
En la conclusión de nuestro Dictamen de capacidad de generar proyectos de innovación en la empresa **MUEBLES, S.A. DE CV.** , y con el propósito de expresar una opinión sobre los aspectos internos de la empresa que justifican su capacidad de poder de innovar, se ha realizado un diagnostico cualitativo y cuantitativo, que valide dichas capacidades, sobre lo cual se ha determinado una nota general de 24 puntos; que en términos de los aspectos internos de evaluación, dictamina la capacidad de la empresa en desarrollar proyectos, y además se ha identificado, la oportunidad para mejorar su rentabilidad sobre las ventas, lo anteriormente descrito, nos da la pauta para establecer:

- Innovación sobre la eficiencia en la productividad, vía innovación en valor sobre uno o varios procesos de la línea de muebles de sala
- Mejorar la maquinaria actual, traducida en mayores rendimientos sobre la productividad de mencionada línea.
- Desarrollar mejoras en la línea de muebles de sala, específicamente en el corte de los acabados, al contar con una maquinaria más especializada.

11. Cadena de valor

Como parte del análisis estratégico de la empresa se presenta la cadena de valor de las principales actividades de la empresa, su distribución en planta y línea de producción de muebles de sala y los costos mensuales de las productividades por tipo de producto.

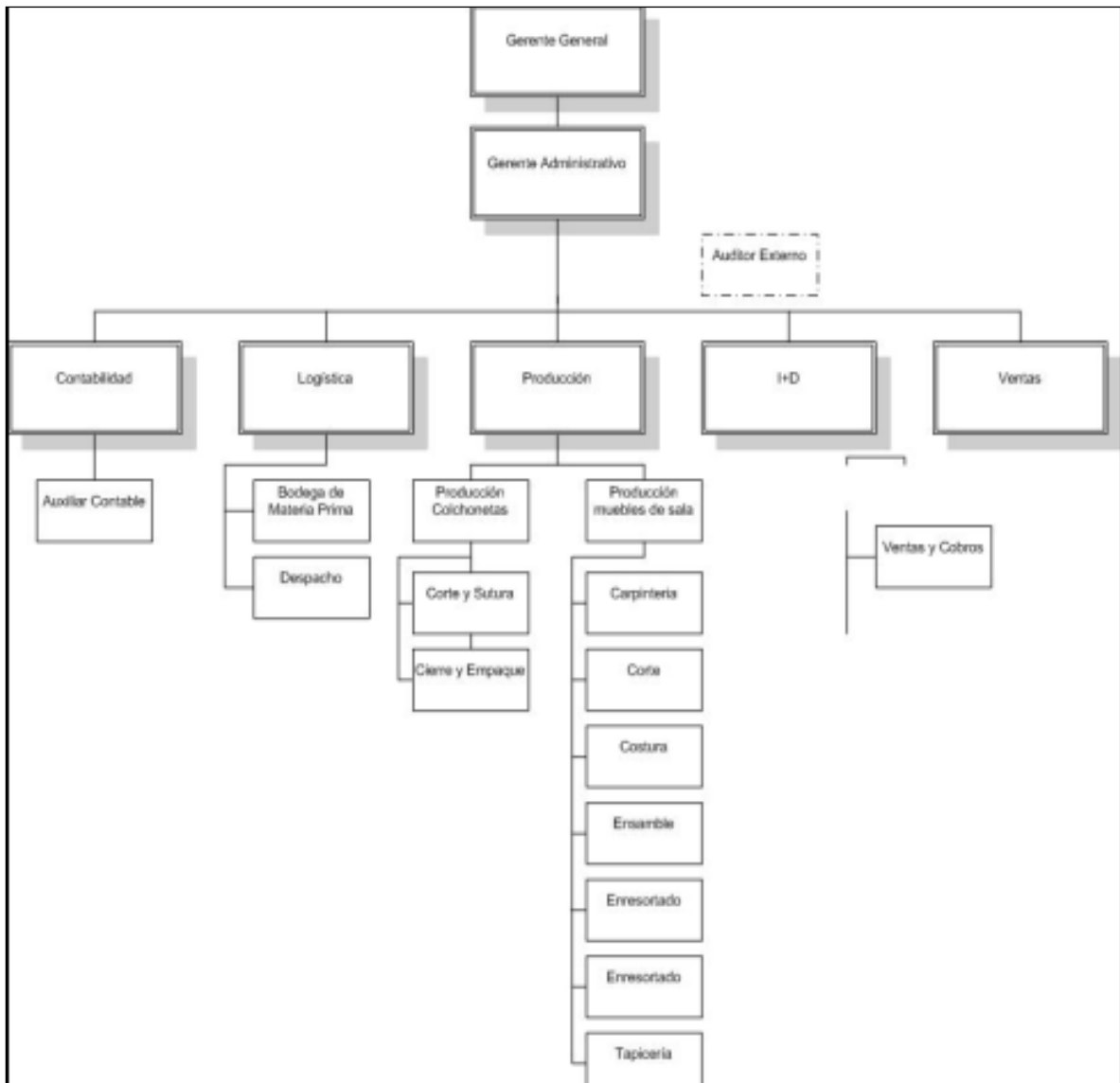
Cadena de valor de actividades principales de fabricación de muebles de sala



El gráfico de cadena de valor muestra las principales actividad de la empresa DIESA, S.A. DE C.V.; es actividades principales presentan cálculos de productividad que pueden identificar áreas de mejora en términos de ahorro de costos y oportunidad de generar eficiencia en el área que tenga menor productividad, además dentro del análisis de cadena valor se presentan las actividades de apoyo de la empresa en términos de recurso humano.

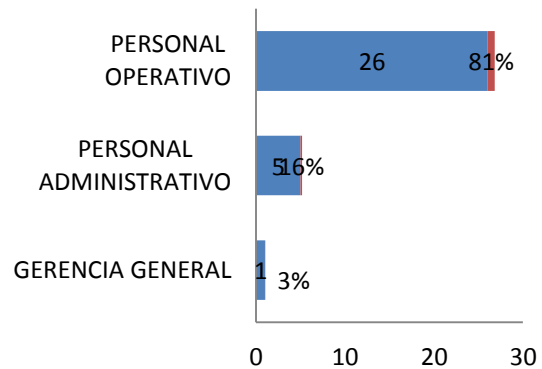
11.1. Actividades de apoyo

Se presentan las actividades de apoyo dentro del análisis de la cadena de valor genérico de la empresa, la estructura organizacional se presenta a continuación.



11.1.1. Numero de Empleados y Porcentaje de nivel gerencial

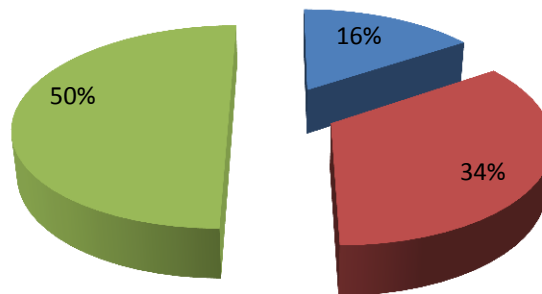
NIVEL DE EMPLEADOS	EMPLEADOS	
	No	%
GERENCIA GENERAL	1	3%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	5	16%
PERSONAL OPERATIVO	26	81%
TOTAL DE PLANILA INCLUYE PROPIETARIO	32	100%



11.1.2. Perfil Educativo de la Empresa

PERFIL EDUCATIVO

■ UNIVERSITARIO ■ SECUNDARIA COMPLETA ■ SECUNDARIO INCOMPLETA



11.1.3. Características Especiales

El Gerente de producción encargado del desarrollo de proyectos, comentó que en junta directiva se han hecho planteamientos estratégicos, para el desarrollo de nuevos proyectos en aspectos operativos y desarrollo de nuevos productos y incrementar la participación de ventas en los mercados ya existentes, pero por aspectos de operatividad diaria, no se logra arrancar, evaluar y diagnosticar la puesta en marcha de estos proyectos.

11.2. Cálculo de las productividades parciales y productividad total de las líneas de productos de la empresa.⁸

⁸El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad.

11.2.1. Productividades del recurso humano

Para poder determinar la capacidad productividad de la cadena de valor, se analiza primero las diferentes productividades de los principales recursos disponibles de la empresa, para ello se realizo dicho calculo por cada producto que la empresa produce, los resultados se presenta a continuación.

PRODUCTIVIDAD DE RECURSO HUMANO EN FABRICACION DE COLCHONETAS	$\frac{\$353,815.10}{\$25,295.76}$	13.99
PRODUCTIVIDAD DE RECURSO HUMANO EN FABRICACION DE MUEBLES	$\frac{\$235,092.53}{\$16,807.78}$	13.99
PRODUCTIVIDAD DE RECURSO HUMANO EN FABRICACION DE CAMAS	$\frac{\$18,105.26}{\$10,042.50}$	1.80
PRODUCTIVIDAD DE RECURSO HUMANO EN FABRICACION DE ALMOHADAS	$\frac{\$838.75}{\$437.97}$	1.92

11.2.2. Productividades del recurso materiales

Para poder determinar la capacidad productividad de la cadena de valor, se analiza primero las diferentes productividades de los principales recursos disponibles de la empresa, para ello se realizo dicho calculo por cada producto que la empresa produce, los resultados se presenta a continuación.

PRODUCTIVIDAD DE MATERIALES DE PRODUCCION DE COLCHONETAS	$\frac{\$353,815.10}{\$196,251.66}$	1.80
PRODUCTIVIDAD DE MATERIALES DE PRODUCCION DE MUEBLES	$\frac{\$235,092.53}{\$130,399.47}$	1.80
PRODUCTIVIDAD DE MATERIALES DE PRODUCCION DE CAMAS	$\frac{\$18,105.26}{\$10,042.50}$	1.80
PRODUCTIVIDAD DE MATERIALES DE PRODUCCION DE ALMOHADAS	$\frac{\$838.75}{\$3,397.90}$	0.25

11.3. Productividades de los gastos indirectos de fabricación

Para poder determinar la capacidad productividad de la cadena de valor, se analiza primero las diferentes productividades de los principales recursos disponibles de la empresa, para ello se realizó dicho cálculo por cada producto que la empresa produce, los resultados se presenta a continuación.

PRODUCTIVIDAD DE GASTOS DE FABRICACION COLCHONETAS	<u>\$353,815.10</u> \$13,126.90	26.95
PRODUCTIVIDAD DE GASTOS DE FABRICACION DE MUEBLES	<u>\$235,092.53</u> \$8,722.17	26.95
PRODUCTIVIDAD DE GASTOS DE FABRICACION DE CAMAS	<u>\$18,105.26</u> \$671.72	26.95
PRODUCTIVIDAD DE GASTOS DE FABRICACION DE ALMOHADAS	\$838.75	26.95

11.4. Productividades de los gastos fijos

PRODUCTIVIDAD DE LOS GASTOS FIJOS ADMINISTRACION FABRICACION DE COLCHONETAS	<u>\$353,815.10</u> \$95,792.55	3.69
PRODUCTIVIDAD DE LOS GASTOS FIJOS ADMINISTRACION FABRICACION DE MUEBLES, CAMAS, ALMOHADAS	<u>\$254,036.54</u> \$15,292.37	16.61
PRODUCTIVIDAD DE LOS GASTOS FIJOS VENTA FABRICACION DE COLCHONETAS	<u>353,815.10</u> 32,899.53	10.75
PRODUCTIVIDAD DE LOS GASTOS FIJOS VENTA FABRICACION DE MUEBLES, CAMAS, ALMOHADAS	<u>\$254,036.54</u> \$12,032.18	21.11
PRODUCTIVIDAD DEL GASTO FINANCIERO	<u>\$612,594.45</u> \$2,790.66	219.52
PRODUCTIVIDAD DEL GASTO NO DEDUCIBLE	<u>\$612,594.45</u> \$15,398.36	39.78

11.5. Cálculo de la productividad total

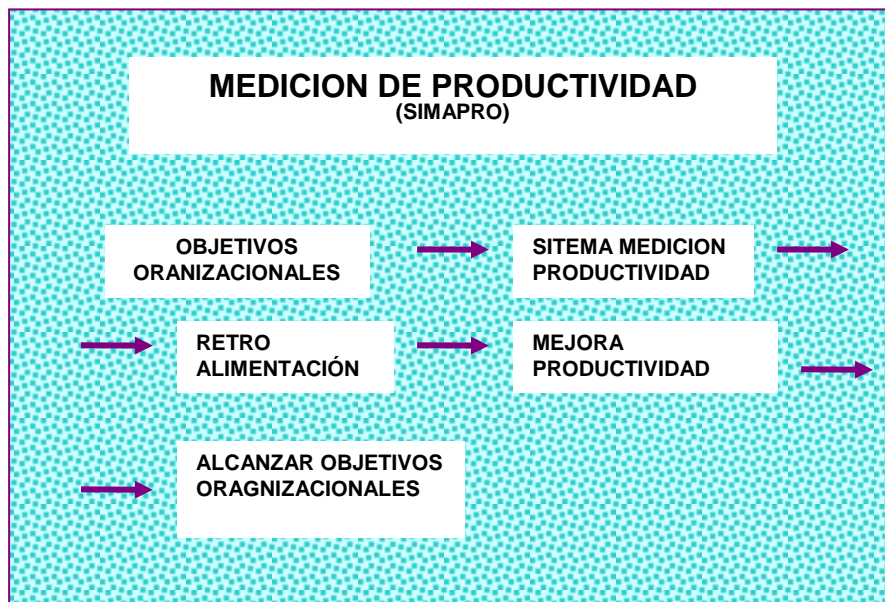
El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad, para poder calcular la productividad total de las principales actividades de la empresa, se realizó un cálculo de las productividades parciales a) recurso humano, b) recursos materiales, c) Gastos indirectos de Fabricación, d) gastos fijos de administración y venta.

11.6. Ventajas de la medición de la productividad a nivel industrial.

1. Presenta indicadores económicos
2. Sirve como análisis de la fuerza de trabajo.
3. Sirve como pronóstico de empresas y comercios.

11.7. Enfoque de medición de la productividad

Al desarrollar un análisis de productividad de la cadena de valor de la empresa con sus actividades principales y actividades de apoyo los resultados para la empresa se presentan a continuación:



El modelo presenta las principales ventajas para la empresa y los puntos de medición más importantes, para que el informe sea más explícito en los resultados se presenta la siguiente grafica que presenta el enfoque de productividad.

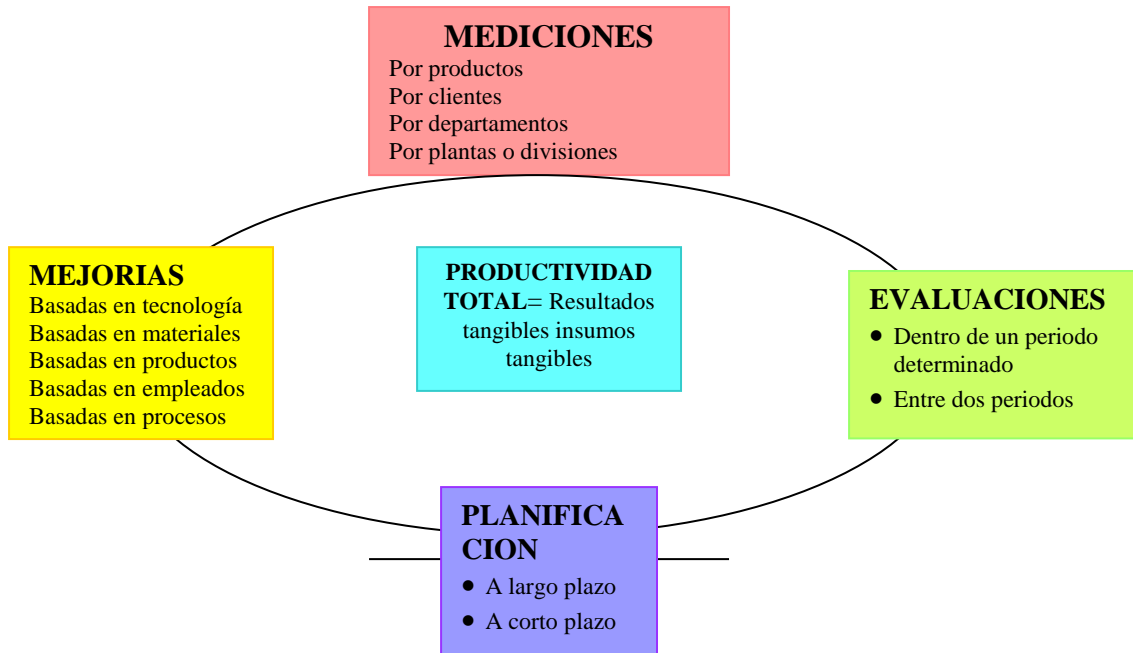
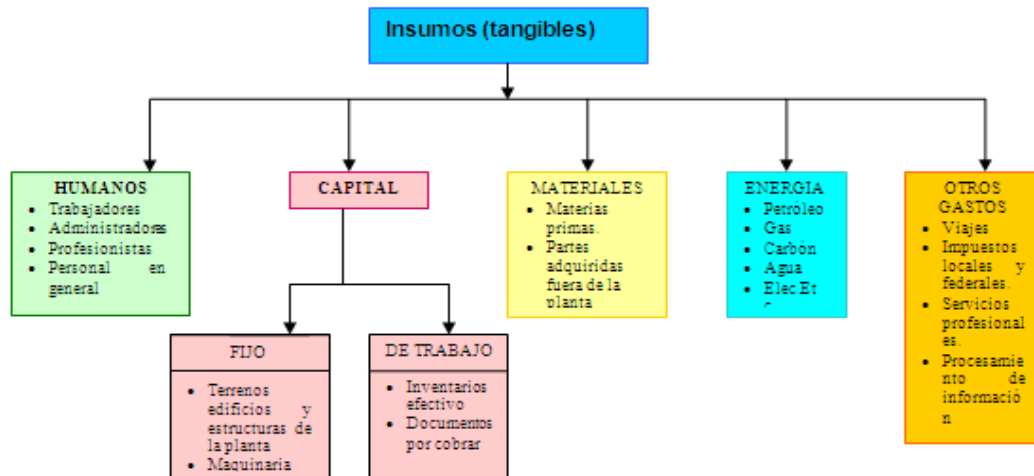


TABLA 1. La perspectiva de la productividad a través del ciclo de la productividad

Los insumos analizados en el cálculo de la productividad de la empresa son los siguientes:



12. Estado de resultados proyectado

Para poder determinar la productividad total y parcial de cada uno de los insumos de la empresa, se analizó el estado de resultados del año 2011, del cual los meses de agosto a diciembre han sido proyectados, para tener un análisis más integral de los resultados del presente año.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011
Valores Expresados en Dólares de Los Estados Unidos de América

	\$612,594.4
	5
	\$617,374.2
VENTAS BRUTAS	6
Venta de Colchonetas	\$356,575.7 7
	\$0.58
Venta de Muebles	\$236,926.8 6
	\$0.38
Venta de Camas	\$18,246.53
	\$0.03
Venta de Almohadas	\$845.29
	\$0.00
Venta de Materia Prima y Otros	\$4,779.81
DEVOLUCIONES, DSCOTOS. REBAJAS SOBRE VENTAS	\$2,530.04
Devoluciones y Descuentos Sobre Ventas	\$2,530.04
	\$614,844.2
	2
VENTAS NETA	
Costo de Producción	
Inventario Inicial de Productos en Proceso	\$0.00
(+)Inventario Inicial de Materia Prima	\$69,077.27
	\$329,792.6
(+)Compras de Materia Prima	8
	\$398,869.9
Compras Totales	5
(-)Inventario Final de Materia Prima	\$59,080.39
	\$339,789.5
Consumo Materia Prima	6
Mano de obra	\$43,797.01
Gastos de Fabricación	\$22,727.88
(-)Inventarios de productos en procesos	\$1,777.98
	\$404,536.4
Total costos de producción	7
Inventario Inicial de Productos Terminados	\$11,666.25
	\$400,711.0
(-)Inventario Final de Productos Terminados	\$15,491.65
	\$400,711.0
	7
COSTO DE VENTAS DE PRODUCTOS FABRICADOS	
Costo de Mercadería	\$17,929.77
Costo de Venta Mercadería	\$17,929.77
(+)Inventario Inicial de Mercaderías	\$9,336.50
(+)Compras de Mercaderías	\$9,455.40
(-)Inventario Final de Mercaderías	\$862.13
	\$174,205.6
Total Gastos	5
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	
	\$111,084.9
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2
Departamento de Colchonetas	\$95,792.55
Departamento de Muebles	\$15,292.37
(-)GASTOS DE VENTA	\$44,931.71
GASTOS DE VENTA COLCHONETAS	\$32,899.53

GASTOS DE VENTA MUEBLES	<u>\$12,032.18</u>	
(-)GASTOS FINANCIEROS		\$2,790.66
(-)GASTOS NO DEDUCIBLES		<u>\$15,398.36</u>
Total Costos y Gastos		\$592,846.49
(+) OTROS INGRESOS		\$1,350.64
OTROS INGRESOS	<u>\$1,350.64</u>	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL E IMPUESTOS		\$23,348.37
(-) RESERVA LEGAL		\$1,634.39
(-) IMPUESTOS SOBRE LA RENTA		<u>\$9,278.09</u>
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u><u>\$12,435.89</u></u>

13.Resultado de la productividad total de la empresa analizando las actividades y resultados del año 2011.

El dato siguiente indica que la empresa está obteniendo beneficios de la venta de las líneas de productos actuales en un margen de rentabilidad alrededor del 4%, dato que si se compara con el estado de resultado antes de impuestos e interés nos da el mismo margen.

PRODUCTIVIDAD TOTAL AÑO 2011	<u>\$612,594.45</u>	1.04
	<u>\$589,433.10</u>	

14.Análisis del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA POR LINEAS DE PRODUCTOS INCLUYE COLCHONETAS, MUEBLES DE CAMA ,ALMOHADAS

PRICE INFORMATION

INGRESOS ANUALES PROY. AÑO 2011 \$ 614,844.22

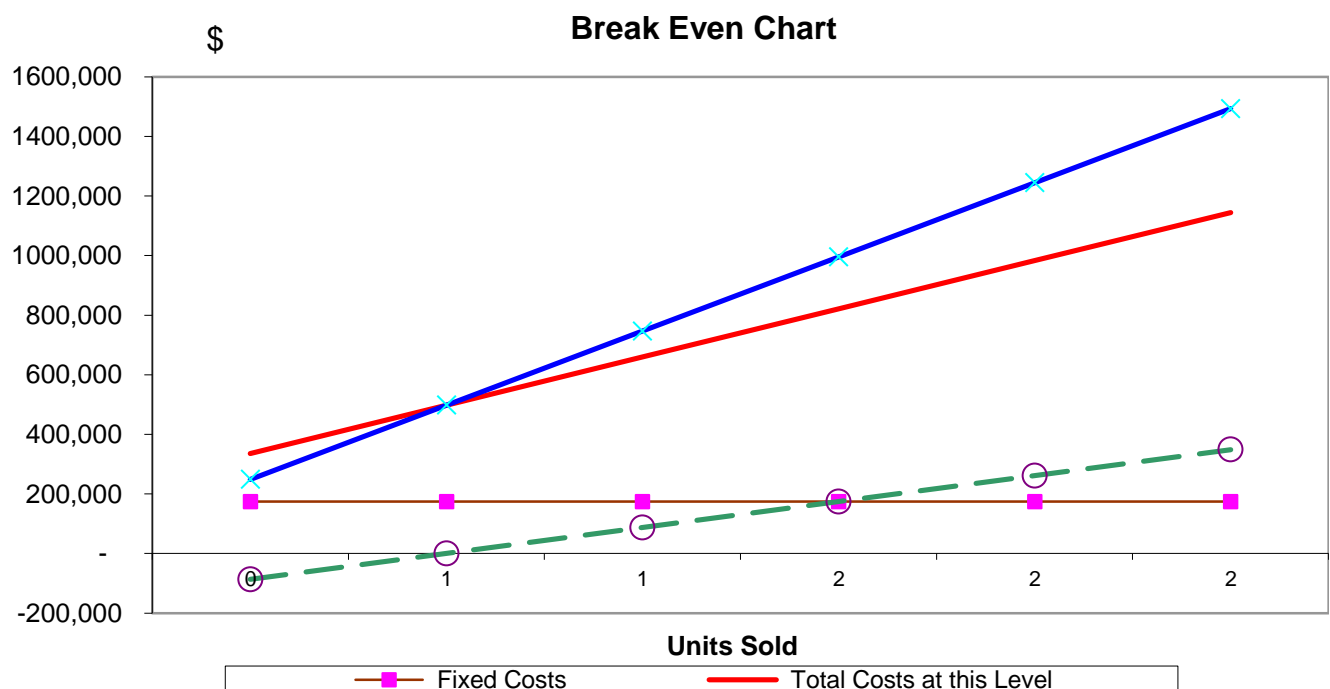
UNIT COSTS & CONTRIBUTION

COSTO VARIABLE PROMEDIO \$ 399,648.74

CONTRIBUCION PROMEDIO DE LINEAS % 215,195.48

COSTO FIJO ANUAL Y MENSUAL	por año	por mes
COSTOS FIJOS	\$ 174,206	\$ 14,517
BREAK EVEN POINT	por año	por mes
Sales Revenues Required to Break Even	\$ 497,730	\$ 41,478

14.1. Grafica de punto de equilibrio año 2011



14.2. Análisis del punto de equilibrio comparado con la productividad total de las líneas de producción de la empresa.

Para evaluar la productividad de la empresa establecimos el margen de contribución que todos los insumos que son necesarios para la producción de los productos de la empresa, al evaluar la productividad total de la empresa nos da un indicador de 1.04; indicador que si se compara con el margen de rentabilidad del estado de resultados del presente año, la cual nos da una rentabilidad del 4% antes de impuestos y reservas y no tomando en cuenta ingresos extraordinarios, como la venta de materia prima, y si analizamos el punto de equilibrio de la siguiente manera:

PUNTO DE EQUILIBRIO	1- \$25000 ⁹
	\$196,757.57

Al analizar el punto de equilibrio y dividir el capital de trabajo necesario para poder cubrir la operación de la empresa en términos de producción y gastos nos da un resultados de 0.87; dato que al ser menor que la productividad total significa que la empresa está obteniendo utilidades netas positivas y un margen de rentabilidad.

14.3. Identificación de actividades principales en proceso de fabricación de muebles donde se puede generar innovación.

Como parte de nuestro análisis para identificar actividades principales de la empresa donde se pueda innovar, hemos realizado un análisis de las productividad de las principales actividades de la línea de fabricación de muebles para sala, las cuales al analizar se podrá identificar cuales recursos implícitos en cada actividad pudiéramos generar eficiencia, los cálculos y la identificación del área donde proponemos a la empres innovar se presenta a continuación.

14.4. Identificación de actividades donde se puede generar innovación

Después de haber analizado la empresa e identificado las actividades principales, se presenta cuales dichas actividades que podemos innovar y generar un impacto sobre la disminución de los costos de producción de la línea de muebles de sala.

⁹ Dentro De las reuniones ejecutivas sostenidas con la empresa se estableció que el capital necesario para continuar con la operación en forma mensual para cubrir costos operativos y gastos de administración, venta y financieros era de \$ 25,000, lo cual dentro de la empresa existe la política de mantener una cantidad mínima de ese monto para poder desarrollar la operación y no verse afectados por incumplimiento de los clientes.

Cuadro 3. Cuadro de actividades de la línea de ensamble de muebles de sala¹⁰

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LINEA DE MUEBLES	% contribución por actividad	PRINCIPALES RECURSOS POR ACTIVIDAD DE LINEA DE FABRICACION							
		RECURSO HUMANDO	MATERIALES	GIF	GASTO FIJO ADMINISTRACION	GASTO FIJO VENTA	GASTO FINANCIERO	GASTOS NO DEDUCIBLE	TOTAL
Corte de Madera	5%	5524.67	4114.12	1293.01	352.64	235.09	211.58	23.51	11754.63
Ensamble	4%	4454.22	3316.98	1042.48	284.31	189.54	170.59	18.95	9477.07
Corte de Tela y Espuma	27%	29426.32	22389.59	9595.54	1145.07	1074.70	83.16	255.88	63970.25
Ensortado	6%	6681.34	4975.46	1563.72	426.47	284.31	255.88	28.43	14215.61
Acabado	25%	27838.91	20731.10	6515.49	1776.95	1184.63	1066.17	118.46	59231.72
Costura	6%	6681.34	4975.46	1563.72	426.47	284.31	255.88	28.43	14215.61
Tapicería	15%	16703.34	12438.66	3909.29	1066.17	710.78	639.70	71.08	35539.03
Pintura	9%	10022.01	7463.20	2345.58	639.70	426.47	383.82	42.65	21323.42
Empaque	3%	3340.67	2487.73	781.86	213.23	142.16	127.94	14.22	7107.81
TOTAL	100%	110672.82	82892.30	28610.68	6331.01	4532.00	3194.73	601.61	236835.14

¹⁰ La contribución de las actividades ha sido proporcionada por la empresa al tener una reunión con el gerente general, gerente de producción, financiero de la empresa que en conjunto se establecieron los porcentaje de contribución por actividad y la implicación de los recursos ha sido evaluado en base al estado de resultados, junto con el apoyo del contador de la empresa.

Cuadro 4. Cuadro de actividades de la línea de ensamble de muebles de sala¹¹, donde se ha identificado las actividades donde se pueden generar innovación.

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LINEA DE MUEBLES	% contribución por actividad	PRINCIPALES RECURSOS POR ACTIVIDAD DE LINEA DE FABRICACION							
		RECURSO HUMANDO	MATERIALES	GIF	GASTO FIJO ADMINISTRACION	GASTO FIJO VENTA	GASTO FINANCIERO	GASTOS NO DEDUCIBLE	TOTAL
Corte de Madera	5%	5524.67	4114.12	1293.01	352.64	235.09	211.58	23.51	11754.63
Ensamble	4%	4454.22	3316.98	1042.48	284.31	189.54	170.59	18.95	9477.07
Corte de Tela y Espuma	27%	29426.32	22389.59	9595.54	1145.07	1074.70	83.16	255.88	63970.25
Ensortado	6%	6681.34	4975.46	1563.72	426.47	284.31	255.88	28.43	14215.61
Acolchado	25%	27838.91	20731.10	6515.49	1776.95	1184.63	1066.17	118.46	59231.72
Costura	6%	6681.34	4975.46	1563.72	426.47	284.31	255.88	28.43	14215.61
Tapicería	15%	16703.34	12438.66	3909.29	1066.17	710.78	639.70	71.08	35539.03
Pintura	9%	10022.01	7463.20	2345.58	639.70	426.47	383.82	42.65	21323.42
Empaque	3%	3340.67	2487.73	781.86	213.23	142.16	127.94	14.22	7107.81
TOTAL	100%	110672.82	82892.30	28610.68	6331.01	4532.00	3194.73	601.61	236835.14

¹¹La contribución de las actividades ha sido proporcionada por la empresa al tener una reunión con el gerente general, gerente de producción, financiero de la empresa que en conjunto se establecieron los porcentaje de contribución por actividad y la implicación de los recursos ha sido evaluado en base al estado de resultados, junto con el apoyo del contador de la empresa.

15. Análisis Financiero de corto plazo

Como parte de la capacidad estratégica de poder establecer mayores márgenes de rentabilidad y liquidez dentro de las empresas consecuencia de sus procesos de innovación, se realizó un análisis financiero tomando en cuenta los principales indicadores financieros de importancia para poder tomar decisiones.

EVALUACION DE INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2009 Y 2010.

Descripción	Cuentas	2009	numero	2010	numero
1) Razón de Solvencia o Circulante Es la razón entre el activo circulante y el pasivo circulante. Indica la cobertura de deuda a corto plazo por medio de su activo Circulante. Por cada dólar que se debe a corto plazo la empresa cuenta con \$1.84 Dólares para cubrir estas obligaciones.	Activo Circulante	\$ 388,413.15	1.84	\$ 459,659.10	3.09
	Pasivo Circulante	210,617.27		148,652.55	
	Cuentas	2009	numero	2010	numero
2) Razón de Liquidez o Prueba Acida Muestra las disponibilidades en caja y bancos y activos de fácil convertibilidad entre el total del pasivo circulante. Por cada dólar que se debe a corto plazo se cuenta con \$1.46 dólares en forma de activos líquidos e inmediatos para poder cubrir obligaciones.	Efectivo + Cuentas x Cobrar	\$ 307,725.27	1.46	\$ 323,411.56	2.18
	Pasivo Circulante	210,617.27		148,652.55	
Cuentas	2009	%	2010	%	
3) Endeudamiento Total Nos señala la relación del pasivo total entre el activo total, o sea que de cada dólar de activos los acreedores participan con \$0.74 dólares	Total Pasivo	\$ 337,833.22	0.74	\$ 331,790.19	0.69
	Total Activo	457,724.69		479,132.58	

5) a- Rentabilidad del Patrimonio, b- Inversión y c- Ventas.

A) Evalúa las ganancias obtenidas por la empresa respecto al patrimonio o capital invertido, B) La rentabilidad de la inversión evalúa las ganancias respecto a los

C) La rentabilidad o ganancias entre las activos totales y ventas.

La rentabilidad del patrimonio es de:

La rentabilidad del inversión es de:

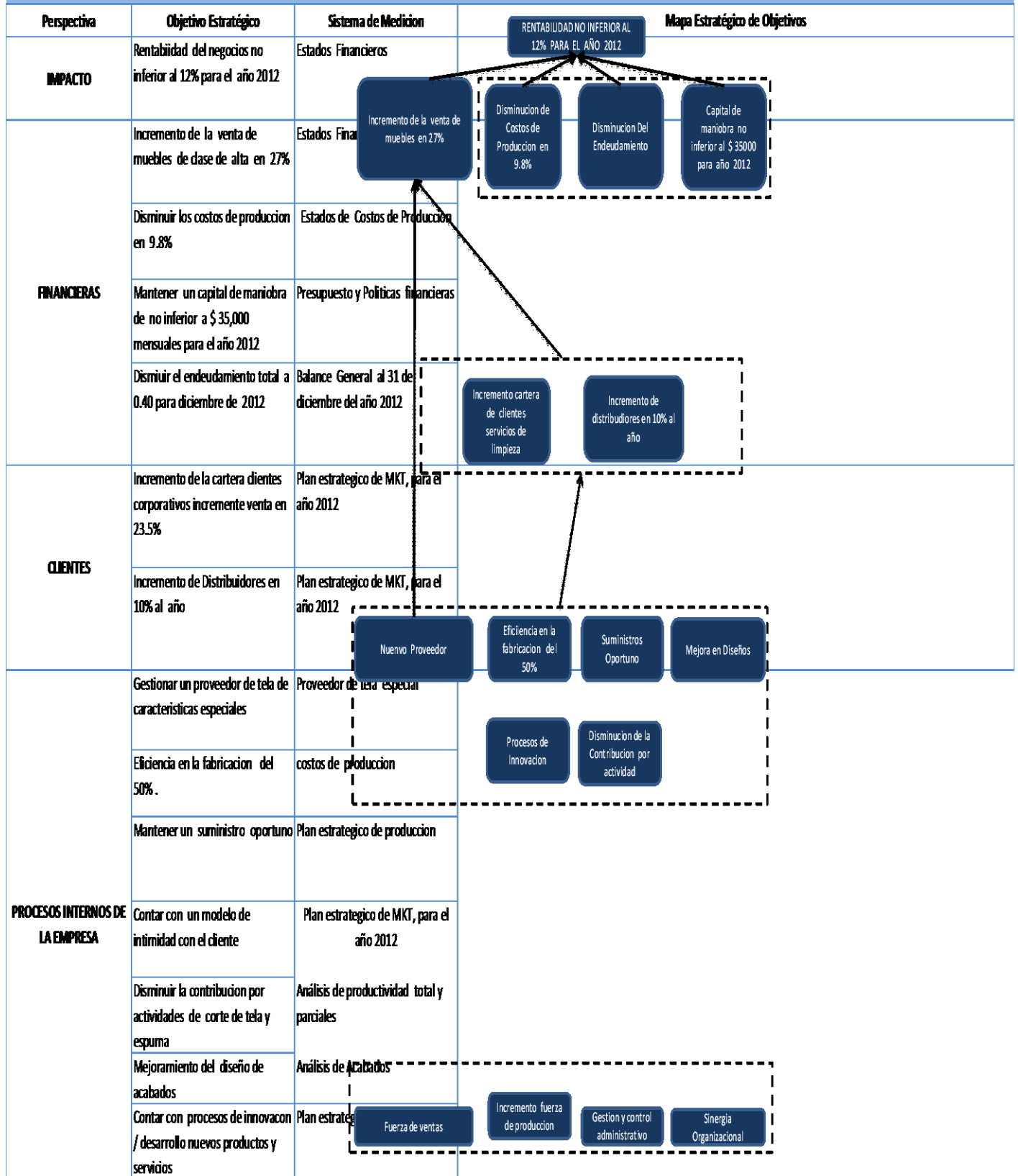
La rentabilidad de las ventas es de:

	Cuentas	2009	%	2010
a)	Utilidad del Ejercicio	30,365.65	25.33 %	38,270.42
	Total Patrimonio	119,873.47		147,342.39
b)	Utilidad del Ejercicio	30,365.65	6.63 %	38,270.42
	Total Activo	457,724.69		479,132.58
c)	Utilidad del Ejercicio	30,365.65	4.94 %	38,270.42
	Ventas Netas	614,844.22		655,622.66

16. Cuadro de Mando Integral de la empresa Muebles S.A. de C.V.

En base al proyecto de innovación, se espera que los rendimientos y resultados financieros generen mayores beneficios para el accionista de la empresa, para ello se realizó un análisis de costos y gastos actuales y la maquinaria necesaria para poder desarrollar el proyecto y generar eficiencia dentro de las actividades que generen una mayor rentabilidad del proyecto, para poder medir y establecer indicadores de resultados se presenta un cuadro de mando integral que presenta en forma medible los objetivos estratégicos buscados para el año 2012.

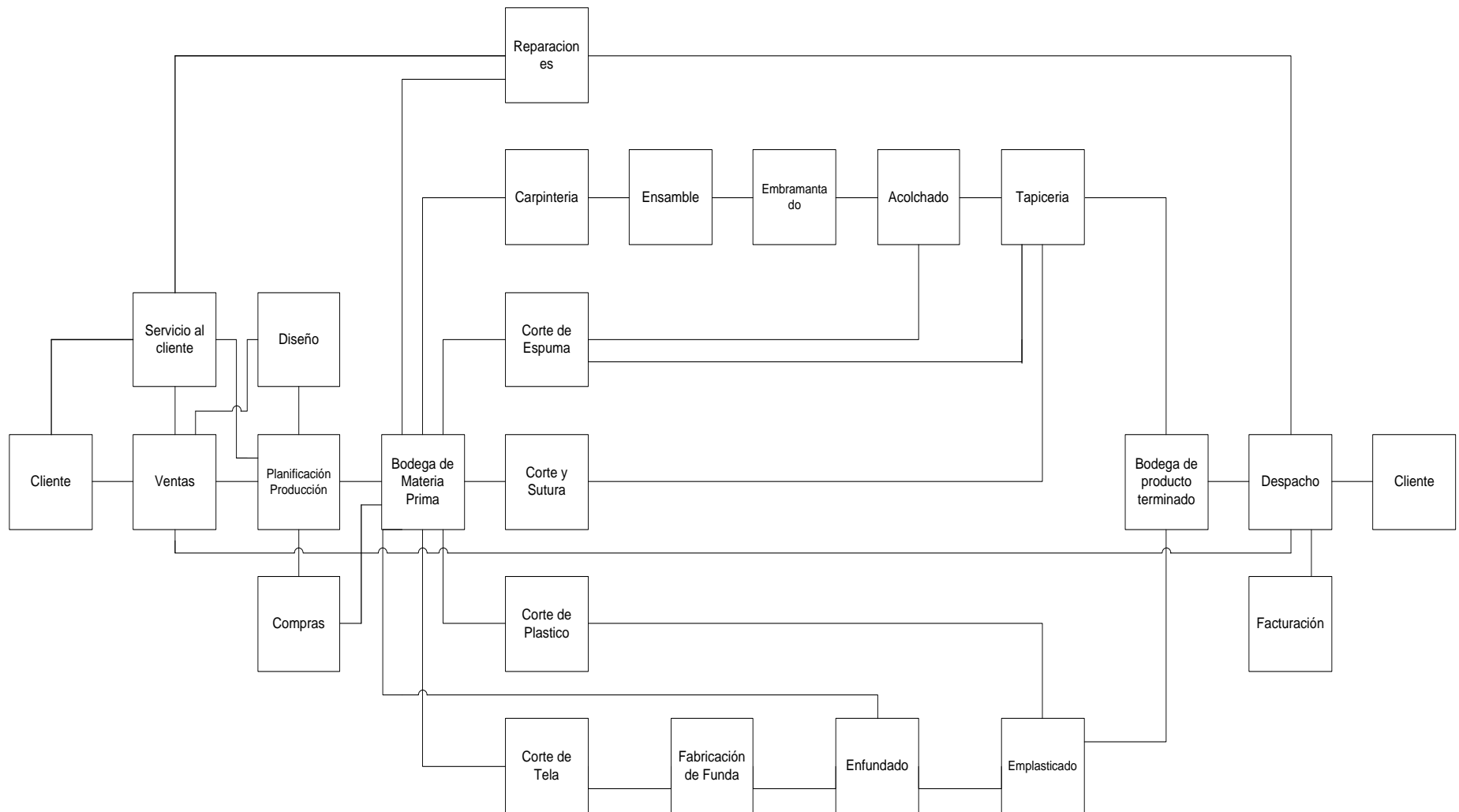
MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS A DESARROLLAR PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO



16.1. Eficiencia en la en las actividades principales de la línea de muebles de sala.

Como parte del análisis de los principales actividades principales y actividades de apoyo de la línea de muebles de sala y con el objetivo de generar valor para la empresa en términos de generar eficiencia en dichas actividades , reduciendo los costos de producción, se realizo un análisis de la cadena de valor de actividades de la empresa, se tomaron tiempos y medidas para determinar la dimensiones adecuadas en el área de trabajo para los diferentes procesos, buscando eficiencia en el espacio actual disponible; se presenta el flujo grama de procesos, y se presenta la cadena de valor de actividades de la empresa donde se genera un énfasis en la retención y satisfacción del cliente como modelo de innovación para incrementar el porcentaje de los clientes y los ingresos totales del proyecto, sobre la línea de fabricación de muebles de sala, el flujo de procesos se presenta a continuación:

Línea de Muebles de Sala



Línea de Colchonetas

16.2. Eficiencia en las actividades en la producción de muebles de sala

Actualmente la empresa se dedica a la fabricación de muebles y colchonetas, teniendo su mayor enfoque en el área de muebles, ya que en los últimos años, es el área de la empresa que ha tenido una mayor participación en las ventas totales de la empresa.

A continuación se presente el proceso de fabricación de los muebles de sala, que se divide en tres áreas:

- I. Estructuras
- II. Tapicería
- III. Corte y Costura

Área de Estructuras

Carpintería

Es el área de la empresa donde se cortan todas las partes del esqueleto de los muebles, ya que cada diseño en particular tiene su propio estándar y medida de cada una de las piezas a utilizar.

Actualmente hay tres clases de materiales que se utilizan en la como materias primas, que se utilizan en la fabricación de los esqueletos de los muebles, como lo es:

- Durapanel
- Plywood
- Madera.

Ensamble

Es el área de la empresa donde se da forma a cada esqueleto, uniendo cada una de las partes cortadas de acuerdo a cada modelo específico dentro de la materiales a utilizar se encuentran:

- Pega Blanca
- Grapas

Enresortado

En este departamento se desarrolla la actividad de acondicionar el esqueleto del mueble, para posteriormente instalar la espuma.

Dentro de la materiales a utilizar se encuentran:

- Pega Blanca
- Grapas

Acolchado

En esta fase se da la forma y volumen al mueble, es en si donde se puede distinguir ciertos rasgos del acabado final del mueble. Dentro de la materiales a utilizar se encuentran:

- Adhesivo

Tapicería.

Este es último departamento de la fase producción, ya que en él se elabora el forrado de los muebles y se da su acabado final yes en si donde el mueble cobra vida.

Costura

El departamento de costura es independiente de los demás departamento a excepción del departamento de corte, ya que este pasa a ser proveedor directo del área de muebles. Y es en el donde se confeccionan los muebles.

Este departamento es de suma importancia debido a que no puede existir un porcentaje de error demasiado alto. Ya que la costura debe ser exacta, de acuerdo a las plantillas de muebles que lleva cada diseño.

Corte de Tela y Espuma

En este departamento se corta la tela y la espuma de los muebles de acuerdo al estándar previamente establecido, para tener el menor porcentaje de desperdicios en la tela y espuma para los muebles.

Ahora bien los muebles de salas cuentan con varias partes, como lo son:

- Asientos
- Fajas
- Respaldo
- Brazos
- Laterales
- Tapones

Dentro de las cuales la que lleva mayor complejidad es la parte de los brazos, debido a que es en esa parte del mueble, donde se da la diferenciación de los muebles, ahora.

Ahora bien, las áreas críticas para la implementación de este proyecto son el Área de Corte de Tela y Espuma, ya que estos son los proveedores de mayor importancia para las estructuras y el área de costura, y es donde se busca la máxima eficiencia del proceso.

17. Actividades de corte de tela y espuma

En base al análisis de actividades, cálculos de la productividad total y parcial y el análisis de tiempos y movimientos reflejados en el flujo grama de procesos, se ha identificado las principales actividades del proceso de producción total donde se genera eficiencia de las actividades, los cuales son:

El proceso de corte de tela y espuma:

Actualmente se hace con una cortadora que no maximiza la eficiencia en el proceso debido a su tamaño, con la que se pretende adquirir un equipo más adecuado para dicha actividad, se evitaría esa limitante ya que la forma de trabajar pasa de ser de un proceso semi-manual a un proceso 100% estandarizado, los resultados son que las piezas tienen un mejor acabado en el corte, se reducen tiempos de producción en un 50% de la actividad

En el área de tapicería


Actualmente realiza la función de llenado de cojines se generaría un departamento de llenado de cojines debido que la eficiencia se aumentara en 20% , lo que se traduce en promedio una hora menos por mueble que incrementa 9 muebles de sala a la semana.

17.1. Inversión en maquinaria y equipo en la actividad de corte de tela y espuma para generar eficiencia.

Para la mejora de los procesos de corte de tela y espuma y en el área de tapicería se necesita realizar inversión en maquinaria equipo para lograr los resultados esperados, la descripción de mencionada maquinaria se presenta a continuación.

EQUIPO	DESCRIPCION	MONTO
CORTADORA DE ESPUMA VERTICAL	Corte de bloques de espuma	\$15,600
CARRITO DE ROLLOS DE TELA	Transporta rollos de bodega área de corte de tela	\$300
TENDEDORA DE TELA	Ayuda hacer los tendidos de tela	\$600
DESMENUZADORA DE FIBRA	Desmenuza la fibra	\$6,400
LLENADORA DE COJINES CON BASCULA	Llenado de cojines	\$3,000
MOLINO DE ESPUMA	Muele los desperdicios	\$4,000
COSTO DE INSTALACIONES ELECTRICAS Y DIST. EN PLANTA		\$4,200
TOTAL DE INVERSIONES DEL PROYECTO		\$34,100

17.2. Detalle de maquinaria y equipo

Nombre	Maquinaria	Descripción	Especificaciones
Máquina de corte vertical de la espuma		Esta máquina se utiliza sobre todo para el corte y modelado de espuma. Esta máquina sincrónica puede fabricar todo tipo de EVA y secciones de la perla de goma.	<ul style="list-style-type: none"> • Interno de trabajo tamaño de la mesa(mm) : A1720xL2290mm • Exterior de trabajo tamaño de la mesa (mm): A2000xL2290mm • Altura de corte(mm): H1200mm • Potencia del motor: 1.74KW

UNROLLER
CON LAS
BARRAS



Este implemento se utiliza para transportar los rollos de una manera más eficiente de la bodega a la mesa de corte.

- El estándar modelo de 78 pulgadas de ancho es completamente portable con una capacidad total del peso de 2.000 libras. (1,000lbs. /453kg por lado).
- Marco fuerte concebido para 10 rodillos de 35kg y 350mm del diámetro.
- 4 ruedas de 125mm de diámetro (2 con los frenos) 2 rodillos libres para alimentar las telas hacia la tabla del corte.

Máquina
tendedora de
tela



La placa giratoria de Eastman es un esparcidor fácil de utilizar ligero.

Cuando está colocado en el extremo de una tabla del corte, el material se separa manualmente a través de la tabla.

El esparcidor maniobrable ajusta según cara-para arriba-uno-manera; cara-a-cara-siesta-uno-manera; y el separarse cara a cara.

Para mejorar eficacia al separar la cara-para arriba-uno - la manera, un halcón dirigido que el cortador del extremo se puede agregar al extremo cortó cada capa con exactitud perfecta.

<p>Maquina Abridora de Fibra</p>		<p>Esta máquina expande la fibra al tamaño ideal para relleno de cojines. Mayor capacidad, reduzca tiempo y esfuerzo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones: L2200xA880xA920 mm • Voltaje: 220V/50Hz, • Potencia: 5HP • Capacidad 120/150 Kg/h • Peso: 350 Kg
<p>Máquina Rellenadora con Base</p>		<p>Máquina especialmente para diferentes clases de fibras pequeñas (lana, algodón, poliéster) y para el cardado y la insuflación de aire en el cojín.</p>	<p>Dimensiones: 2200xA1100x1800mm Voltaje: 200V/50 Hz Capacidad:70-80 Kg/h Potencia: 3HP Peso 90 KG</p>

<p>Báscula</p>		<p>LA BASCULA CUENTA CON PLATAFORMA ALREDEDOR DE EL BALANZON PARA RELLENAR Y MOLDEAR EL COJIN SIN PERTURBAR LA BASCULA Y EVITAR ALGUN DAÑO. UNA VEZ REALIZADO ESTO SE DA EL PESO IDEAL</p>	<p>Dimensiones: 1600xA1100x1800mm Voltaje: 200V/50 Hz Capacidad:60 Kg Potencia: 3HP Peso 80 KG</p>
<p>Máquina Modeladora de Hule Espuma</p>		<p>Práctica para modelar hule espuma (ideal para redondear las esquinas del hule espuma para los cojines).</p>	<p>Dimensiones: 1050xA800x1350mm Voltaje: 220V Capacidad: Potencia: 0.5-0.7 Kw Peso 80 KG</p>

18. Nuevos materiales en el producto final en la línea de muebles de sala.



Como parte de la innovación en el producto de muebles de sala, se empezara a producir para el primer trimestre del año 2012, sustituir resorte tradicional utilizado en la fabricación de muebles por bandas elásticas, las ventajas para el producto son que estas no deterioran con el tiempo la estructura del mueble, se reduce el costo de la pieza en un 75%, y por efecto se genera una reducción de costo total del producto en 1%, además de generar

un confort superior en el mueble.

19. Estratégica de crecimiento en la línea de muebles de sala

La estrategia de crecimiento en la línea de producción de muebles de sala, no solo involucra crecimiento en la producción, reducción de costos y valores agregados en el producto final, como parte complementaria se ha establecido como objetivo financiero un crecimiento de en las ventas para el primer trimestre del 27% y una reducción de los costos totales del 9.8%, para lograr la proyección de las ventas se ha establecido contactos con cadenas de almacenes establecidas en Nicaragua, Guatemala y costa rica, se espera cerrar contrato para febrero del presente año y incrementar la producción en el porcentaje proyectado en forma mensual.

19.1. Recursos para la inversión

Para financiar el proyecto, la empresa no incurrirá con recursos propios para la compra de la maquinaria necesaria para las mejoras en el proceso de corte de tela y espuma y en el área de tapicería.

Para lo cual se recurrirá a un préstamo bancario por un valor de \$ 35,000, para la compra de maquinaria y equipo, se espera que la tasa de interés a través de la banca de ayuda a pyme, se genera una tasa de interés de 8% a 10% como costo financiero del proyecto.

19.2. Estado de resultados proyectado

Se presenta las proyecciones de resultados con la implementación del proyecto y sus efectos en los costos y las ventas y la factibilidad financiera de puesta en marcha del proyecto, las variables son las siguientes.

- Crecimiento en 27% para el primer año de implementación del proyecto, se espera que el crecimiento en las ventas proyectado sea de un 11.5% para el segundo y tercer año de operación y un crecimiento del 8% para el cuarto y quinto año de operación.
- Los costos de producción totales se reducirán en 9.8% para los cinco años de evaluación del proyecto.
- No se incurrirá en costos de operación adicionales ya que la eficiencia en las operaciones, compensa el incremento de la demanda proyectada.

20. Estado de Resultados Proyectado

	AÑO 1														
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acumulado	
MUEBLES,S.A. DE C.V.															
Estado de Resultados:															
Nacional:															
Ingresos por muebles de sala		\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$300,900
Total Ingresos		\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$25,075	\$300,900
Egresos:															
costo de venta de muebles de sala		\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$13,541	\$162,486
Gastos de administración		\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$3,009	\$36,108
Gastos de venta		\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$2,006	\$150,450
Total costos		\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$18,556	\$222,666
Ebitda		\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$6,520	\$78,234
Depreciación y Amortización		\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,487	\$1,458	-\$29
Utilidad (perdida) de Operación		\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,032	\$5,061	\$78,263	
Gastos financieros corto plazo		-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$744	-\$8,924
Gastos financieros largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos		\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,289	\$4,318	\$69,339	
ISR (25%)		\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,072	\$1,079	\$17,335	
Utilidad (pérdida neta)		\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,216	\$3,238	\$52,005	
Margen de utilidades netas:		12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.83%	12.91%	17.28%	

20.1 Estado Resultado proyectado (5 años)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
DIESA,S.A. DE C.V.					
Estado de Resultados:					
Ingresos:					
Nacional:					
Ingresos por muebles de sala	\$300,900	\$335,504	\$343,672	\$420,470	\$429,748
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$300,900	\$335,504	\$343,672	\$420,470	\$429,748
Egresos:					
costo de venta de muebles de sala	\$162,486	\$162,492	\$150,000	\$162,492	\$162,492
Gastos de administración	\$36,108	\$37,732	\$37,880	\$37,880	\$37,880
Gastos de venta	\$24,072	\$24,072	\$24,072	\$24,072	\$24,072
Total costos	\$222,666	\$224,296	\$211,952	\$224,444	\$224,444
Evita	\$78,234	\$111,208	\$119,228	\$196,026	\$205,304
Depreciación y Amortización	-\$29	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350
Utilidad (perdida) de Operación	\$78,263	\$111,558	\$119,578	\$196,376	\$205,654
Gastos financieros corto plazo	-\$8,924	-\$8,924	-\$8,924	-\$8,924	-\$8,180
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$69,339	\$102,634	\$110,654	\$187,453	\$197,474
ISR (25%)	\$17,335	\$25,659	\$27,664	\$46,863	\$49,368
Utilidad (pérdida neta)	\$52,005	\$76,976	\$82,991	\$140,589	\$148,105
Margen de utilidades netas:	17.28%	22.94%	24.15%	33.44%	34.46%

20.2 Estado de Flujo de Efectivo (5 años)

DIESA,S.A. DE C.V.					
Flujo de Efectivo					
Saldo neto	\$52,005	\$76,976	\$82,991	\$140,589	\$148,105
Depreciación y amortización	-\$2	-\$32	-\$61	-\$90	-\$119
Generación bruta de efectivo	\$52,007	\$77,007	\$83,051	\$140,679	\$148,224
<u>Operaciones Operativas</u>					
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Operaciones Operativas</u>					
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$52,007	\$77,007	\$83,051	\$140,679	\$148,224
<u>Operaciones de Instituciones de Crédito</u>					
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo		\$26,820	-\$8,924	-\$8,924	-\$8,924
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$26,820	-\$8,924	-\$8,924	-\$8,924	-\$49
<u>Operaciones no operativas</u>					
Compra (inversión) en activos fijos	-\$3,500	\$0	\$0	\$0	\$0
Compra (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	-\$3,500	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Operaciones no operativas</u>					
Retiros (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$23,320	-\$8,924	-\$8,924	-\$8,924	-\$49
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$75,327	\$68,083	\$74,128	\$131,756	\$148,176
Saldo inicial					
	\$61,968	\$116,984	\$178,015	\$296,645	\$433,897
Saldo final					
	\$137,295	\$185,068	\$252,143	\$428,401	\$582,073

21. Análisis de rentabilidad de la implementación del proyecto

VALUACIÓN DE LA EMPRESA					
PROYECTO MUEBLES DE SALA					
		<i>Inversión Inicial</i>	Año 1	Año 2	Año 3
	Flujos reales:		\$52,005	\$76,976	82,991 \$
	Flujos reales con probabilidad de éxito del:	93%	-\$35,000	\$48,364	\$75,587 \$77,181
	VPN			\$110,204	
			Tasa	12%	
			TIR	150.76%	

Conclusiones

Del análisis efectuado a la empresa MUEBLES,S.A. DE C.V., podemos concluir:

- La empresa en base al proyecto desarrollado presenta una oportunidad de mejorar sus rendimientos en utilidades las cuales se reflejan en una disminución del 9.8 % en los costo de producción para los cinco años de evaluación y desarrollo del proyecto.
- La empresa en base a la estrategia implementar para el año 2012, se espera generar un crecimiento en las ventas esperadas del 27% para el primer año de operaciones y generar un crecimiento un crecimiento anual de 5%, en base a la expansión centro americana.
- La empresa con la inversión en maquinar alrededor de los \$ 34,000, genera rendimientos no menores al 12% en rentabilidad a la puesta en marcha del proyecto.
- Como parte de la innovación en la mejora continua de los muebles , se sustituirá el tradicional resorte por la banda elástica que genera un mejor confort en el mueble, con la misma durabilidad, y a un menor costo del segmento a utilizar , reflejado en 1% en el costo del mueble.
- La recuperación de la inversión en maquinaria y equipo se recupera en base a las estrategias de comercialización y los contratos a establecer en centro américa, a los nueve meses de la reconversión tecnológica y desarrollo de la estrategia de comercialización.
- Con la implementación del proyecto se espera incrementar la productividad total en 8%, sobre la productividad de las actividades actual de la empresa reflejadas según los estados del año 2011 y 2010.

Recomendaciones

- Para que la ejecución del proyecto se ponga en marcha, se debe seleccionar un gestor de la innovación, el cual se recomienda que sea el gerente de operaciones, que monitoree todas las actividades y los recursos necesarios para la ejecución.
- Se recomienda para financiar la puesta en marcha del proyecto, recurrir a fondos de desarrollo productivo, del ministerio de economía, bajo la línea de proyectos, que financia hasta un máximo de \$ 25,000, reembolsables.
- Se recomienda, que el porcentaje de clientes nuevos, sean empresas que tengan cobertura Centro Americana, para facilitar la gestión de ventas de largo plazo.
- Se recomienda Hacer una capacitación en gestión de calidad que ayude al personal operativo a identificar las ventajas de la nueva maquinaria a utilizar, y los nuevos procesos a ejecutar, identificando las ventajas en términos de eficiencia productiva.
- Se recomienda poder hacer un comité de gestión de la innovación entre el propietario de la empresa y su comité gerencial; que presente proyectos e iniciativas de innovación, que pueda desarrollar nuevas mejoras en pro de la competitividad de largo plazo de la empresa.

Bibliografía

- Libro Gestión en la Fase Temprana de la Innovación de los editores Utz Dornberger, Alfredo Suvelza y Luis Bernal (2010)
- **Manual Oslo** (2005), Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación.

Artículos que se tomaron de referencia:

- Evolución de oportunidades empresariales
- Evolución de los modelos de negocios
- Cuadro de mando integral- teoría y practica
- Manual QFD (Producción y Servicios)
- Service Blueprinting
- Guía general sobre el concepto de innovación
- Talento para la innovación: Una Cultura de Negocios
- 2010- 2020 Tendencias de Cambio
- Determinación de Foco Creativo y recopilación de la información
- Manual de técnicas de creatividad
- Generación de Ideas de Negocios- Manual de Capacitación para futuros Empresarios
- Guía de buenas prácticas de creatividad empresarial
- Guía práctica de innovación para PYMES
- Reuniones Ejecutivas con personal gerencial de la empresa, especialmente con el gerente de operaciones.