

República Dominicana

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA – UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

“Plan de reorientación estratégica para la empresa

Colchonería y Mueblería La Nacional S.A.”

Gestión Empresarial

Realizada por:

Nombres	Matrícula
Yessica Sánchez	(16-0383)
Laura Martín	(18-0254)

Asesores

Ana Jiménez Romano

Cándido Rodríguez

Santo Domingo, D.N

31 de Marzo de 2021

“Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de los sustentantes de la misma”.

TABLA DE CONTENIDO

1. TABLA DE CONTENIDO	
ANTECEDENTES Y REFERENCIAS	2
Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual:	2
1.2. Objetivo general:	5
1.3. Objetivos específicos:	5
2. Revisión de literatura y estudios previos	5
2.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	7
2.2 Literatura profesional y académica, estudios previos, herramientas y procesos... 11	
2.3 Planificación Estratégica	13
2.4 Literatura profesional y académica	13
2.5 Modelos	15
2.6 Herramientas y procesos	17
2.7 Design Thinking	19
2.8 Literatura profesional y académica	19
2.9 Herramientas y procesos	19
GENERALIDADES EMPRESA ELEGIDA	22
2.1 Generalidades	22
2.1.1. Descripción.....	22
2.1.2 Historia y evolución	22
2.1.3. Principales productos	23
2.1.4. Naturaleza de los clientes	23
2.2. Marco Organizacional	24
2.2.1. Estructura Organizacional	24
2.2.2. Definición de puestos	24
2.2.3. Políticas y Procedimientos	26
2.3. Marco Legal	28
2.3.1. Aspectos Legales.....	28

2.3.2. Registro de nombre y actividad.....	29
2.3.3. Constitución	29
2.3.4. Reglamentos	29
2.4. Marco Estratégico	29
2.4.1. Grupos de interés.....	30
2.4.1.2. Externos.....	30
2.4.2. Visión	31
2.4.3. Misión.....	31
2.4.4. Valores	31
2.4.5. Cultura Organizacional	32
2.4.6. Principales estrategias implementadas por la empresa:	32
2.4.7. Modelo de gestión estratégico.....	33
3. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS.....	36
3.1. Análisis de la cadena de valor	36
3.1.1. Logística Interna:.....	36
3.1.2. Operaciones	38
3.1.3. Logística externa	41
3.1.4. Marketing y ventas	43
3.1.5. Servicios	44
3.1.6. Aprovisionamiento	45
3.1.7. Desarrollo tecnológico	48
3.1.8. Gestión de Recursos Humanos.....	49
3.1.9. Finanzas.....	51
3.1.10. Gestión Empresarial	52
3.2. Recursos y capacidades	53
3.2.1. Indicadores de cadena de valor.	53
3.2.2. Matriz de recursos y capacidades.....	55
3.2.3. Competencias distintivas y ventajas competitivas	55
3.3. Análisis Fortalezas y Debilidades	58
3.3.1. Análisis de Fortalezas y Debilidades	58
3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).....	59
3.4. Identificación de las necesidades de organización.....	61

3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.....	61
3.4.3. Análisis de la información y evidencias.....	65
3.5. Conclusiones	66
4. ANÁLISIS EXTERNO	68
4.1. Análisis del Macroambiente.....	68
4.1.1. PESTEL.....	68
4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo	73
4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	73
4.1.2.2. Análisis de los competidores.....	74
4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla.....	75
4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo	76
4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado:.....	76
4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos:.....	77
4.1.2.7. Análisis de Tendencias:.....	77
4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria:	78
4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto:.....	78
4.1.3. Amenazas y Oportunidades.....	80
4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades.....	80
4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos	81
4.2. Matriz de perfil competitivo (CPM).....	84
4.3. Benchmarking	84
4.4. Conclusiones:	85
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	86
5.1. Misión, visión y valores	86
Misión:	86
Visión:	87
Valores:	87
5.1.1. Evaluación misión, visión y valores.....	87
5.1.2. Propuesta de Misión, Visión y Valores	88
5.2. Matriz FODA (CAME)	88
5.2.1. Estrategia Defensiva.....	88

5.2.2. Estrategia Ofensiva	89
5.2.3. Estrategia de Supervivencia	89
5.2.4. Estrategia de Reorientación.....	90
5.3. Búsqueda de soluciones: desarrollo de las propuestas	90
5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.	90
5.3.2. Diseño de prototipo.	92
5.4. Retroalimentación de la empresa	94
6. CREACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	100
6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera	100
6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente	101
6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos	102
6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	102
6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	103
6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos	108
6.2. Propuesta de Valor	113
6.3. Estrategia Competitiva	114
6.4. Estrategias por Perspectiva.....	115
7. ALINEACION ESTRATEGICA	117
7.1 PRESUPUESTO VINCULADO AL PLAN DE RESPUESTA	117
7.1.1 Perspectiva Financiera.....	117
7.2. Análisis del retorno de la inversión.....	119
7.3. Alineación Personal.....	121
7.4.Mapa Estratégico.....	124
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
8.1. Aspectos concluyentes	125
8.2. Recomendaciones Generales.....	127
9. BIBLIOGRAFÍA	128
10. APÉNDICE	131

DEDICATORIA

Nuestro proyecto final lo dedicamos a nuestros padres por siempre depositar esa confianza en nosotras y todo el tiempo llevar el puesto de principal motor, impulso y apoyo en toda nuestra carrera y por haber hecho tan buen trabajo educándonos a ambas con uno de los pilares más importantes y es ser persistente en nuestros objetivos, también a Edith Pichardo, Directora de Abastecimiento de La Nacional y madre de Laura que nos ha servido de soporte en cada uno del desarrollo de los capítulos.

Laura Martin y Yessica Sanchez

AGRADECIMIENTOS

Nuestro principal agradecimiento es a Dios por habernos permitido llegar hasta aquí y darnos la capacidad de concluir esta etapa. A lo largo de la vida nos encontramos con diversas situaciones que nos hacen pensar que quizás no podemos lograr las cosas que realmente queremos, sin embargo, siempre tenemos personas claves que gracias a su apoyo y motivación, logramos motivarnos a alcanzar y concluir con éxito esas cosas que sentíamos muy complicadas o hasta imposibles.

Hoy, luego en la última etapa de un camino muy especial como lo es la universidad, queremos agradecer a esos profesores que siempre han puesto todo su esfuerzo en enseñarnos cada día las cualidades esenciales en un estudiante y más que todo como ser cada día más un ser humano íntegro y responsable en cada situación de la vida, a los compañeros que cada día se prestaban para apoyarnos y por último pero muy importante a nuestros padres por esforzarse para que hoy seamos las mujeres que somos y darnos la oportunidad de estudiar en una universidad como esta. Gracias a todos siempre formarán parte muy importante de nuestra vida tanto profesional como personal.

RESUMEN EJECUTIVO

La Colchonería y Mueblería La Nacional es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles, colchones y productos de uso doméstico, fundada en 1940 como una pequeña fábrica de muebles que con el tiempo se fue convirtiendo en lo que es hoy, una empresa con más de 500 empleados y reconocimiento a nivel internacional.

El presente proyecto final está dedicado principalmente a establecer un Plan de Reestructuración Estratégica para La Nacional debido a la llegada del Covid-19, puesto que la pandemia ha sido una ficha clave en el desarrollo de todas las entidades comerciales en el pasado 2020 y sigue siendo un motivo para reinventarse a nivel mundial. Al indagar sobre dicho acontecimiento y como esto ha impactado las operaciones de La Nacional, pudimos notar que se había llevado a cabo un buen plan de contingencia inmediato frente a la problemática, logrando recuperar sus ventas anuales a pesar del cese de las operaciones debido a las medidas sanitarias impuestas por el estado. Sin embargo, ante los cambios globales en la cadena de suministro y la nueva necesidad de flexibilidad, se identificaron que existen interesantes oportunidades para mejorar la eficiencia en sus operaciones.

Entre los hallazgos más importantes podemos citar la falta de una planificación a largo plazo que le permita una adecuada visibilidad para el abastecimiento de materiales. Tampoco cuentan con el apoyo de un sistema automatizado que integre todas las operaciones de la cadena de suministro en tiempo real. Sin un norte claro y a falta de una herramienta que pueda manejar el volumen de operaciones provoca fluctuaciones importantes en los niveles de stock (over-stock y roturas) por lo tanto incremento en los costos y falta de espacio físico para el almacenaje de las mercancías.

A partir de la situación presentada, se recomendó la implementación de un sistema de información y método de trabajo que integre toda la cadena de suministro. Con una herramienta para la proyección de ventas que permita mejorar la asertividad y mantenimiento del forecast en base a las fluctuaciones del mercado y a partir de estas, implementar un proceso de determinación de la demanda de las mercancías que se comercializan.

Realizar los planes de producción a mediano y largo plazo, que se irán convirtiendo en los programas de producción, acorde a los cambios de demanda que permita conocer la

disponibilidad de los productos para la distribución. A partir de este programa se genera la demanda de materiales donde el área de abastecimiento tendrá la información de las cantidades exactas a consumir y podrá tener una mejor planificación, asegurando que los materiales no solo cumplan con los requerimientos de calidad y precio, sino que también estén en el tiempo justo y en la cantidad adecuada para las operaciones y así lograr un manejo eficiente de los niveles de inventarios y por ende la reducción de costos.

Todo esto debe contar con un sistema de tecnología adecuado que les asegure el flujo de información en tiempo real permitiendo adaptar los programas, tomar acciones y decisiones oportunas. Logrando combinar flexibilidad y eficiencia en sus operaciones.

INTRODUCCIÓN

Los coronavirus son una familia antigua de virus que pueden causar enfermedades tanto en humanos como en animales. En diciembre del año 2019 se registró el primer caso de una forma de coronavirus puesta por nombre Covid-19 en el hospital de Wuhan capital de la provincia Hubei, República Popular China al reportarse personas en un hospital con un tipo de neumonía desconocida. La alarmante situación se convirtió en la preocupación de todos los médicos de este país, convirtiéndose más tarde en un dolor de cabeza para todas las naciones.

La República Dominicana presentó el primer caso el 22 de febrero del 2020 marcando así un antes y después en la cotidianidad del país. Un gran porcentaje de las empresas se vio en la obligación de cerrar sus operaciones y adaptarse al trabajo remoto en la medida de lo que se pudo. El desempleo, las inconformidades con las medidas preestablecidas por el gobierno, la falta de ingreso y el encierro fueron algunas de las muchas situaciones que afectaron a la población y por la cual escogimos este tema para el desarrollo de nuestro trabajo.

La Colchonería y Mueblería La Nacional es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización local y exportación de muebles y colchones, seguido de ventas de electrodomésticos de marcas exclusivas. A pesar de la pandemia Covid-19 ésta no se vio afectada a nivel financiero por el tipo de negocio al cual se dedica en el resultado financiero anual, sin embargo, se pudieron observar en el desarrollo de los meses algunas debilidades que quizás no eran de tanta importancia en el ritmo normal de las operaciones, pero al verse en esta situación extraordinaria se pudieron reflejar.

Como consecuencia del desarrollo de este proyecto estaremos exponiendo como propuesta principal una Reingeniería Estratégica en La Cadena de Suministros y algunos puntos de otros departamentos como lo son el de ventas, marketing que pudimos ir observando aspectos de mejora para un funcionamiento más efectivo e integral de la empresa. Además de recalcar las potenciales oportunidades de potencialización con los recursos que ya poseen

1. ANTECEDENTES Y REFERENCIAS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA / ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

Colchonería y Mueblería La Nacional es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de muebles tapizados, unidades de resortes y colchones; y a la comercialización de electrodomésticos y productos para el hogar.

Se encuentra situada en la provincia de Santo Domingo Este, República Dominicana. Cuenta con 520 empleados brindando oportunidad de empleo y sustento a casi 500 familias, en su mayoría de las comunidades cercanas.

Debido a la pandemia Covid-19, los confinamientos y las medidas de prevención, el sector productivo a nivel mundial se ha visto muy afectado, disminuyendo drásticamente las operaciones y, por tanto, su productividad y rendimiento. Solo las empresas relacionadas al área de la salud y productos de primera necesidad, así como servicio de seguridad, distribución, entre otros, pudieron seguir operando bajo normas de distanciamiento. Mientras el resto del comercio y la industria debió paralizar sus operaciones por varios meses. La industria colchonera y Mueblera no fue la excepción, ya que sus canales naturales de distribución se mantuvieron prácticamente cerrados en su totalidad.

A mediados de marzo 2020, inicia la etapa de confinamiento del país. La Nacional paraliza operaciones productivas y comerciales el 19 de marzo, sin embargo, continúa recibiendo un gran volumen de importaciones que se encontraban en tránsito llevando a incrementar sus inventarios alrededor de un 50%. Así mismo, se paralizan los cobros y se incrementan los gastos provocando una crisis de liquidez a muy corto plazo. Durante estos meses, la empresa pierde el equivalente al 25% de las ventas del presupuesto del año.

Debido a la demanda de insumos de protección para la prevención del contagio del Covid-19 y la gran escasez de suministros a nivel mundial, La Nacional surge la idea de transformar una materia prima utilizada para la fabricación de colchones en un peculiar prototipo de mascarilla que ayudará a suplir parte de la demanda en dicho momento, no

obstante esto significó para la empresa un muy bajo margen de ganancia, por lo que evidentemente más que un negocio rentable era un aporte al país en medio de una situación de precariedad.

Hoy por hoy la empresa sigue laborando bajo los lineamientos preestablecidos en el protocolo para la prevención de la propagación del Covid-19 redactados por el Comité de Medioambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (MASISO) basados en los lineamientos del Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Trabajo.

Pese a esto, continúa teniendo serios problemas de espacio para el distanciamiento en las áreas, la reducción de la capacidad productiva, así como un incremento en los costos operativos como consecuencia de las medidas internas y externas. Y aunque se han desarrollado algunas alternativas, no son suficientes. Persisten áreas cerradas que no se han podido adecuar por falta de espacio físico, donde la reducción de las áreas de almacenamiento no puede ser una alternativa, ya que definitivamente, al tener una crisis de abastecimiento, demoras y lead times más largos, también es imperante la necesidad de aumentar los stocks de algunos renglones. Y es que, a pesar de ser una gran extensión de naves, los productos manejados son de gran volumen lo que complica la operatividad y los movimientos.

El estado de incertidumbre por la situación sanitaria del Covid 19, la inseguridad sobre el futuro cercano para el área comercial, definir sus metas, las tensiones con el abasto, los temas de espacio y productividad, también han provocado roces interdepartamentales que han afectado el clima laboral y la productividad general de la empresa.

A la llegada de la pandemia Covid-19, el sector económico a nivel mundial se ha visto impactado con una importante disminución de las operaciones y un cambio abrupto de la forma en la que se describe como la “cotidianidad” o lo “normal”. La industria colchonera y Mueblera no fue la excepción, siendo afectada debido a que los comercios que se mantuvieron operando fueron básicamente los sectores que aportan a la fabricación y distribución de productos de primera necesidad, dígase personal sanitario, fuerzas y cuerpos de seguridad, trabajadores de farmacias, transportistas y repartidores, entre otros.

Mientras que los canales de distribución naturales para los productos de La Nacional, se mantuvieron totalmente cerrados por poco más de dos meses.

El Ministerio de Industria y Comercio (MICM) y el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC en la edición especial de junio 2020, Mipymes dominicanas ante el Covid 19, recopilan los datos relevantes que afectaron el sector en los primeros 3 meses de la pandemia. Más del 50% de las mipymes que cerraron total o parcialmente, afirmaron que sus principales problemas fueron: la pérdida de cartera de clientes, problemas de liquidez y retrasos en los pagos. Para las que cerraron totalmente, el tercer aspecto que más les afectó ha sido el hecho de que la naturaleza de sus operaciones el bien o servicio que ofrecen es presencial, (33% de los casos) y el cuarto la falta de materia prima (32.2%)

Por otro lado, para aquellas que cerraron parcialmente, la falta de materias primas y las opciones limitadas de pagos fueron el tercer y cuarto aspecto respectivamente. Para las que operaron con normalidad, el 57.7% sufrió pérdida de cartera de clientes y un 34% presentó problemas de liquidez.

A nivel general, la interrupción del suministro de materias primas y las demoras provocaron escasez en todo el mundo. Pero países como, República Dominicana que depende principalmente de las importaciones para el abastecimiento de materias primas del sector industrial también se vio víctima de incrementos sustanciales en los costos de sus procesos productivos. Una baja demanda, el incremento en los costos, sumados a operaciones parciales y con gran incertidumbre es una combinación que llevó a muchas empresas a cerrar sus operaciones.

Debido a la demanda nacional de insumos de protección para la prevención del contagio del Covid-19 y la gran escasez de suministros a nivel mundial, La Nacional se vio en la disposición moral de aportar un granito de arena en medio de la situación y surge la idea de transformar una materia prima utilizada para la fabricación de colchones en un peculiar prototipo de mascarilla que ayudará a suplir parte de la demanda en dicho momento, no obstante esto significó para la empresa un muy bajo margen de ganancia, por lo que evidentemente más que un negocio rentable era un aporte al país en medio de una situación de precariedad.

Hoy por hoy la empresa sigue laborando bajo las medidas dictadas por el Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Trabajo y bajo los lineamientos preestablecidos en el protocolo para la prevención de la propagación del Covid-19 redactados por el Comité de Medioambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (MASISO). Dentro de sus

establecimientos es notorio el cambio y readaptación de la forma de trabajo respetando el distanciamiento social.

1.2. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de reorientación estratégica para la empresa Colchonería y Mueblería La Nacional que la impulse a recuperarse de la pandemia COVID-19.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Indagar mediante métodos de investigación los antecedentes de la empresa, historia y evolución.
- Analizar si los métodos de trabajo dentro de la empresa son los adecuados frente a la pandemia.
- Enumerar y desarrollar cómo estos han causado impacto positivo o negativo en el desarrollo de sus labores.
- Proponer posibles soluciones a los aspectos de mejora obtenidos.

2. REVISIÓN DE LITERATURA Y ESTUDIOS PREVIOS

Plan estratégico para la empresa comercializadora de productos para el hogar "La Casa del Toldo"

Autores: Ximena Leonor Nevárez Cobeña y Magno Alejandro Nevárez Zapata.

Este proyecto tuvo como objetivo general elaborar un plan estratégico para la empresa comercial "La casa del Toldo" localizado en la ciudad de Santo Domingo, cuya justificación del proyecto radica principalmente en la importancia, beneficios y viabilidad de realizar dicho plan. La aplicación de este plan permitirá a los directivos de la empresa plasmar la dirección que se busca dar a la organización.

En la formulación de la Estrategia se analizó de manera pormenorizada el entorno interno y externo de la empresa para que, de esta manera, conocer detenidamente el ambiente en el que se desenvuelve.

En la implementación de la Estrategia, tomando como base la etapa previa se plantearon ajustes a las falencias que se encontró en la organización.

En la última parte se evaluó las propuestas planteadas para conocer si son viables para la empresa, esto último corresponde a la evaluación de la estrategia.

Propuesta para implementar un modelo de planeación y control de la producción en la empresa de muebles el Carrusel Cia. ITDA.

Autor: Hendry Medardo Criollo Tacuri.

En ese trabajo de tesis se tuvo por objetivo proponer, guías generales para mejorar la eficiencia de los procesos de planificación y control de la producción de la empresa Muebles Carrusel Cia. Ltda. La empresa trabaja de manera directa bajo contrato o pedido. Se dedica a la fabricación de muebles de madera, la principal materia prima utilizada es el laurel y también madera de Fernán Sanchez.

Con este trabajo se espera que la empresa pueda indicar que con la aplicación de las políticas propuestas se confió en que la empresa mejorará la eficiencia en los procesos de planificación y control de la producción, esto a su vez va a repercutir en un mejor manejo y control de los recursos humanos, materiales y financieros logrando una visión sistémica, al enfocar los conceptos vistos hacia una correcta ejecución y control de las operaciones de planta a través de diversas metodologías de control y planificación estratégicas.

Se desarrolló un proyecto para la creación e instalación de una microempresa manufacturera textil especializada en la línea de hogar, en la parroquia de Conocoto, Cantón Quito provincia de pichincha.

Autora: Andrea Paola López Utreras.

El siguiente trabajo tuvo como principal objetivo analizar al sector textil que ha sido considerado como un sector estratégico dentro de la industria del Ecuador además que genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabaco.

El propósito de este estudio consistió en realizar un diagnóstico del sector textil y de confecciones a fin de conocer como es el dinamismo y competitividad de este sector en el país, con la intención de determinar la viabilidad para la creación de una nueva

microempresa manufacturera textil especializada en la línea de hogar y con esta crear nuevas fuentes de empleo.

2.1 NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL

La pandemia del coronavirus ha recorrido el mundo, avanzando aceleradamente y se instaló en República Dominicana. El tema de la crisis sanitaria constituye una preocupación para los gobiernos, ante las perspectivas futuras que se vislumbran en el panorama socioeconómico. En este contexto se encuentra República Dominicana, con un gran impacto en el sistema de salud que incide en otros sectores del país. En tal sentido, el estudio trata de los efectos psicosociales del coronavirus en el país en la población. Se abordan las medidas adoptadas por las autoridades y su importancia respecto al confinamiento. Se presentan opiniones de expertos para observar los efectos estudiados. Son relevantes las acciones colectivas realizadas como consecuencia del coronavirus que reflejan el miedo de las comunidades al contagio; comunidades que, además, mostraron su oposición a la instalación de áreas de aislamiento y en las que se generaron conflictos laborales a causa de la suspensión y cancelación de trabajadores, y por el pago de los salarios y bonificaciones. (Dilenia Medina, Coordinadora unidad de Sociedad Civil. Mayo 2020)

Lourdes Meyreles, socióloga con maestría en Género y Desarrollo, profesora asociada del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), enumera los elementos principales a tomar en cuenta para el análisis del impacto de género del Covid-19. Los hechos van mostrando que existe un impacto diferenciado entre hombres y mujeres por Covid-19. (Meyreles, 2020)

Las mujeres tienen carga masiva de trabajo mental y físico. El rol de cuidadoras les ha cargado con el cuidado de toda la familia en estas circunstancias: hijos/as, parejas, envejecientes, pacientes con Covid-19 (alto riesgo para ellas). Este cuidado implica alimentación, higiene personal y vivienda, salud. Cada uno de estos aspectos implica, a su vez, una enorme serie de tareas que se complicaron en función de las condiciones de vida, económicas, sociales y culturales en las cuales se encuentran las mujeres.

Juan Montero, sociólogo con máster en Metodología y Epistemología de la Investigación Científica, investigador social y docente de la UASD, expresa que la pandemia del coronavirus ha permitido poner en alto relieve los niveles de desigualdad social en República Dominicana. La principal acción que se ha tomado, con la finalidad de evitar los contagios Covid-19 ha sido el distanciamiento social y se ha recomendado a las personas quedarse en casa; sin embargo, el hecho de permanecer resguardado en nuestras viviendas constituye un privilegio que un número importante de dominicanos no alcanza.

En el ámbito social, los impactos inmediatos se verán (y ya se están viendo) en la dinámica económica del país, particularmente, en una reducción del ritmo de crecimiento de la economía. Esto repercute en el empleo, de lo cual ya se proyectan cifras que sobrepasan los 700,000 puestos de trabajo solo para los empleos formales. El impacto en la informalidad es difícil de medir y los efectos serán desastrosos. Esta situación altera la dinámica de la vida familiar. Esto empeorará los problemas como la violencia intrafamiliar, la seguridad alimentaria, la educación, la salud, la vivienda, la recreación, entre otros. Aquí los profesionales de las ciencias sociales y de manera particular los sociólogos tendrán mucho que aportar en términos de análisis y propuestas de solución a estos problemas. (Montero, 2020)

En cuanto a los sectores que solicitaron atención psicológica, básicamente corresponden a clase media y media alta con predominio del sexo femenino. Se observó que la paralización económica ha sido devastadora para los sectores más vulnerables de la población. Las condiciones sanitarias y económicas han incidido en los efectos psicológicos generando ansiedad, angustia, depresión y estrés. Las condiciones del sector informal, con personas que viven el día a día.

En marzo y abril se produjeron acciones colectivas en contra del establecimiento de áreas de aislamiento para personas contagiados del coronavirus, solicitud de kits alimentarios e inclusión en el programa «Quédate en Casa». Estas acciones ocurrieron en el sector Los Tanquecitos, en Boca Chica; Pedro Brand, Manoguayabo, en Santo Domingo Oeste; La Victoria, en Santo Domingo Norte (provincia Santo Domingo; en el Santo Cerro, provincia La Vega; en el municipio Miches y La Palmilla, provincia El Seibo; moradores de San Rafael de Yuma y la comunidad de Benemérito, el sector Los Ríos Anamuya (Higüey) y Verón-Punta Cana, provincia La Altagracia; barrio Rabo Duro de Salcedo, provincia Hermanas Mirabal; Las Guáranas, Castillo.

Ante el panorama que se vislumbra es necesario que las autoridades den participación a organizaciones de la sociedad civil y a las juntas de vecinos, que constituyen la entrada a las comunidades. Es una necesidad imperiosa seguir trabajando con las juntas de vecinos y organizaciones comunitarias que son la puerta de entrada a barrios y comunidades para contribuir a la concientización de los ciudadanos acerca del Covid-19. El llamado a la responsabilidad de la ciudadanía a causa de la crisis del coronavirus es una de las posibilidades de contener la diseminación del virus y depende exclusivamente de los comportamientos sociales individuales.

La pandemia de covid-19, provocada por el virus SARS-CoV-2 detectado por primera vez a finales de 2019 en China, ha superado la marca de los dos millones de fallecidos a nivel mundial, según el conteo de la Universidad Johns Hopkins.

El pasado 28 de septiembre, la cantidad de muertes por la enfermedad había llegado al hito del millón de víctimas fatales, con América Latina y el Caribe a la cabeza. La cifra se duplicó en tres meses y medio, lo cual es muestra de que la transmisión del virus está aumentando en regiones y países donde parecía estar controlado: Europa es ahora la región que más muertes acumula. La Organización Mundial de la Salud dice que no se espera que se logre una inmunidad colectiva en 2021.

El coronavirus es el mayor reto para el mundo desde la Segunda Guerra Mundial, según las Naciones Unidas. Y las medidas para combatirlo traerán la peor recesión económica desde la Gran Depresión, anticipó el Fondo Monetario Internacional.

En este contexto, distintos expertos comenzaron a cuestionarse si el escenario mundial que resultará de todo esto será más reminiscente a la era posterior a la Primera o la Segunda Guerra Mundial. "Es una muy buena pregunta", dice James Hershberg, profesor de historia y relaciones internacionales en la Universidad George Washington, a BBC Mundo. Se discute si es un escenario intermedio, por ejemplo, desconocemos cuán larga y profunda será la debacle económica mundial por las medidas de confinamiento para reducir el contagio de Covid-19. Si se logra controlar el virus pronto, algunos economistas ven la posibilidad de una recuperación comparable a la que hubo después de la Segunda Guerra Mundial. (Hershberg, 2020).

Después de todo, la crisis actual no es una guerra donde las bombas destruyen la infraestructura o la capacidad productiva de los países y con todo el dolor que causa, el

saldo de víctimas mortales de Covid-19 está muy por debajo de los 20 a 50 millones que murieron por la "gripe española" entre 1918 y 1920. Pero en aquella pandemia hubo una segunda ola de contagios más mortal que la primera.

Hoy el colapso de la economía mundial ya deja millones de desempleados y, si la recesión se extiende, podría causar mayor inestabilidad global, más fisuras en Europa y escalar los roces ya visibles entre Occidente y China, la gran potencia emergente. (Gerardo Lissardy, BBC News Mundo, Nueva York. 5 mayo 2020).

La manufactura, tanto la local como la de zonas francas, no logra marcar su recuperación definitiva desde que se reactivaron las actividades luego del cese aplicado por la pandemia en marzo pasado. Los datos del Banco Central de República Dominicana revelan que el sector industrial local retrocedió en noviembre 2020 en 1.1 %, mientras que la manufactura de zonas francas cayó en -0.7 %, una actividad que había crecido un 4.6 % un mes antes y la Nacional no está al margen de esto (Tejero Puentes, 2020)

El 19 de marzo del 2020, La Colchonería y Mueblería La Nacional se vio en la total obligación de paralizar sus operaciones físicas por decreto del Ministerio de Trabajo y orden presidencial, debido a la llegada de la pandemia y el aumento de contagio en el país. Esto afectó de una manera directa a sus ventas netas en los próximos dos meses bajando su capacidad de producción a casi nula, con cifras que superan el 80% menos de rendimiento en horario laboral, debido a las políticas de distanciamiento social para prevención de dicho virus.

La Nacional contaba con alrededor de 520 empleados activos, que se distribuyen por las diferentes áreas de la empresa y todos estos pasaron a ser suspendidos de sus labores por tiempo indefinido, introduciéndose como único ingreso al programa patrocinado por el gobierno llamado "FASE" y un aporte de parte de la empresa de RD\$5,000 por colaborador sin importar su nivel. Solo una pequeña porción del personal fue la que se mantuvo laborando bajo las medidas y los diferentes cambios de horario según el toque de queda, dando apoyo a áreas específicas como lo son Recursos humanos, Importación, Producción, Almacén. Ya que, si bien las operaciones de ventas se encontraban paralizadas por el cierre total de sus canales de distribución a nivel nacional, las importaciones en tránsito debieron gestionarse en el momento.

Esta situación llega justo en el momento donde la empresa estaba preparada para uno de los dos principales eventos de ventas del año, la Feria de las Madres, donde sus clientes distribuidores durante la primera semana de abril, seleccionan la mercancía a ser despachada en las próximas semanas y que constituían su inventario disponible para la temporada de madres.

Las ventas de marzo, abril y mayo, fueron las más afectadas por el confinamiento; estos meses representan aproximadamente el 30% del presupuesto de ventas anual. Asimismo, la empresa alcanzó los niveles de inventarios nunca antes vistos, ya que prácticamente solo seguían entrando las importaciones que al momento del cierre estaban en tránsito y por la temporada eran de las más altas del año. Todo esto implicaba fuertes erogaciones de fondos y los clientes, ante la incertidumbre, habían paralizado todos los pagos a proveedores. Por lo que durante varios meses solo salía dinero y se incrementaron los gastos, afectando grandemente el cash flow de la empresa.

Ante esta situación y la paralización casi total de las operaciones, el Comité Directivo de La Nacional se mantiene en permanente contacto vía remoto, para seguimiento a la situación, buscando alternativas y tomando decisiones en torno a la continuidad del negocio y la preservación del sustento de las 520 familias que formaban la empresa en esos momentos. La angustia y temor del personal por el abrupto cambio y la incertidumbre sobre sus ingresos en los próximos meses fueron situaciones complicadas y que afectaron mucho la estabilidad emocional del equipo.

2.2 LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA, ESTUDIOS PREVIOS, HERRAMIENTAS Y PROCESOS.

Las herramientas utilizadas para investigar en estos proyectos fueron

Métodos de investigación:

Métodos de observación

Se procedió a observar detenidamente las distintas actividades, procesos y objetivos que están involucrados en la empresa, esto se realizó mediante el contacto continuo con las personas que tienen que ver de manera directa o indirecta con la empresa.

Métodos descriptivos

El objetivo de la investigación descriptiva consistió en evaluar varias características de ciertas situaciones en particular en diferentes estados de tiempo. En esta investigación se analizaron los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí.

Métodos deductivos

Consistió en partir de verdades previamente establecidas como principios generales para luego aplicarlo en la determinación de propuestas y estrategias y políticas empleadas en el presente plan estratégico para la empresa comercial.

Método Estadístico

Luego de la recolección de la información requerida, se aplicó la estadística descriptiva, tabulando de esta manera, ordenando y resumiendo los datos obtenidos, los mismo que fueron cualitativos y cuantitativos.

Se utilizaron varias fuentes de información tales:

Encuestas

Los datos obtenidos de fuentes primarias provienen principalmente de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa (clientes internos). De igual manera se obtuvo información relevante de los clientes de la organización y del público en general (clientes externos).

Entrevistas

También se empleó la entrevista como una fuente de información y se la realizó al gerente-propietario de la empresa, a través de la preparación de una serie de preguntas previamente elaboradas, con la finalidad de obtener información sobre la empresa de manera directa.

Otras fuentes fueron:

Fuentes de información secundaria se contó con instrumentos adecuados, tales como la disponibilidad de información procedente de folletos, libros, internet y publicaciones.

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4 LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA

La gerencia estratégica (Fred R. David 1986) Fred en su libro define la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones, que le permitan a una organización, el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externa de una firma, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de las mismas y la decisión de las cuales escoger.

Estrategia Competitiva (Técnicas Para El Análisis De La Empresa Y Sus Competidores). (Michael E. Porter 1980)

Estrategia competitiva explica un modelo general para analizar la estructura de una industria y sus competidores. El modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. A partir de este modelo se describen los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores; las técnicas para leer las señales del mercado; los conceptos teóricos de los juegos para realizar tácticas competitivas y responder ante ellas; un procedimiento para trazar mapas de grupos estratégicos en una industria y explicar las diferencias de su desempeño; un modelo para predecir la evolución de la industria.

Gerencia y Planeación (Jean Paul Sallenave, 1990) Sallenave en su libro parte de la necesidad que el gerente tiene de forjar la acción empresarial, anotando la relación entre empresa y su entorno.

Planeación estratégica aplicada (J. William Pfeiffer, 1998) Pfeiffer relata que es una manera de pensar de una organización y cómo se lleva a cabo.

Gerencia estratégica: planeación y gestión teoría y metodología (Humberto Serna Gómez, 1998) Su objetivo es contribuir para que las organizaciones desarrollen un sistema y un estilo de gestión, cimentado en el pensamiento estratégico donde el gerente tendrá que ser

un nuevo gerente con mucho liderazgo visible y donde el equipo de trabajo sea el motor de la gestión empresarial.

La estrategia del océano azul (W. Chan Kim, 2004) Esta estrategia se basa en la teoría de que los límites del mercado y la estructura de la industria, denominados como océanos rojos, pueden transformarse. Y sirve como una fórmula que pueden aplicar las empresas cuyos productos o servicios son similares a otros y que ofrecen al mismo mercado.

Good Strategy, bad strategy: The difference and why it matters (Richard P. Rumelt, 2011)
Las estrategias no son lo que la mayoría de las personas creen. No desarrollamos la estrategia a partir de una misión en la que hablamos de cómo nos convertiremos en líderes mundiales. La estrategia tampoco es una declaración de guerra con la que incrementaremos nuestras ventas en veinte por ciento al año. Tampoco son estrategias las proyecciones financieras o los deseos de prosperidad.

Simplemente, una estrategia es la manera de lidiar con un reto. Es la manera en la que nos hemos desarrollado para responder a los retos. La estrategia tiene que ver con la manera de seguir adelante de la compañía.

En el libro utilizado, el autor nos brinda su visión de lo que no es una estrategia y, más importante aún, de lo que sí es una estrategia. Esta es lectura fundamental para cualquier líder empresarial.

Jugar para ganar: cómo funciona realmente la estrategia de empresa (A.G. Lafley, 2020)

El libro muestra a los líderes de cualquier tipo de organización cómo orientar las acciones cotidianas hacia objetivos estratégicos contruidos alrededor de los elementos esenciales que determinan el éxito de todo negocio: dónde jugar y cómo ganar. Lafley y Martin han creado un conjunto de cinco opciones estratégicas esenciales que, tratadas de manera integrada, nos permiten superar a nuestros competidores.

1. ¿Cuál es nuestra aspiración ganadora?
2. ¿Dónde vamos a jugar?
3. ¿Cómo vamos a ganar?
4. ¿Qué recursos debemos tener para ganar?

5. ¿Qué sistemas de gestión necesitamos para respaldar nuestras elecciones?

2.5 MODELOS

Tipos de planificación estratégicas:

La operacional:

Está relacionada con la manera en que las cosas deben funcionar en el día a día de la empresa, es decir, en la toma de decisiones y acciones prácticas de las operaciones laborales. En ella, los gerentes deben asegurarse de que las tareas rutinarias se planifiquen y ejecuten adecuadamente dentro de la empresa.

Este tipo de planificación suele describir lo que sucede a corto plazo y está diseñada para actividades y eventos bien definidos donde se incluyen políticas para abordar problemas específicos. Se trata del verdadero paso a paso para las operaciones diarias de la empresa.

Por lo tanto, se caracteriza por:

Diferenciarse de otros tipos de planificación estratégica, al centrarse en poner en marcha todo lo que se ha proyectado para el bien de la empresa. Se encarga de rastrear y analizar los números para ayudar a manejar todo lo que la compañía desea poner en práctica.

La táctica:

Tiene la función de crear y establecer condiciones y objetivos para que las acciones que se crearon en la planificación estratégica se lleven a cabo realmente.

En otras palabras, la planificación táctica es la capacidad de realizar lo que se realizó en la planificación estratégica. Es allí donde el equipo de empleados desarrolla actividades como: administración, producción, marketing y finanzas. Por ello es necesario un modelo de planificación que funcione a medio plazo y precisamente, esta función depende de la planificación táctica.

Además, este tipo de planificación se caracteriza por:

- Apoyar los planes estratégicos de alto nivel. En otras palabras, apoya la planificación estratégica.

- Incluye las tácticas que la organización planea utilizar para lograr lo que se describe en el plan estratégico.
- Su alcance es a mediano plazo, inferior a un año.
- Divide el plan estratégico en partes prácticas.

La estratégica:

Es aquella que se centra en una organización en general o en un negocio en específico. Este tipo de planificación funciona por encima de las decisiones de los altos ejecutivos y determina los objetivos y decisiones a largo plazo. Su alcance puede implicar acciones para los próximos dos años e incluso hasta los próximos 10 años.

En ella se define la misión, la visión y los valores de la empresa. Además, el equipo de gestión a la hora de planificar debe formular objetivos y estrategias que abarquen puntos como:

- Definición sobre la adquisición de un nuevo equipo.
- Planes para buscar inversores en el mercado.
- Crear un nuevo producto.

Algunas de las herramientas de planificación más utilizadas al elaborar la de tipo estratégica son la Matriz de Porter, la Matriz de Ansoff y el análisis SWOT.

A nivel estratégico, la planificación consiste en tomar los siguientes tipos de decisiones:

- Determinar los objetivos de la organización.
- Formular una estrategia para lograr estos objetivos.
- Implementar esta estrategia.

Balanced Scorecard.

Este es uno de los tipos de planificación estratégica más utilizados hoy en día, el cual fue creado por Robert Kaplan y David Norton -estudiantes de Harvard-

Según esta metodología, se deben tener en cuenta 4 perspectivas para una empresa y, dentro de cada perspectiva se deben definir ciertos objetivos.

Para ello, es necesario responder a estas preguntas:

Perspectiva financiera:

¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer a nuestros accionistas?

La perspectiva del cliente:

¿Qué necesidades de nuestros clientes debemos satisfacer para lograr nuestros objetivos financieros?

Perspectiva de los procesos internos:

¿En qué procesos internos debemos ser excelentes para que nuestros accionistas y clientes estén satisfechos?

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

¿Debe la empresa aprender y generar innovaciones para mejorar los procesos internos y satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas?

Con los objetivos definidos, los planes de acción se establecen por medio de un mapa estratégico. Los mapas estratégicos se encargan de mostrar cómo cada una de las perspectivas ayudará a las demás a alcanzar los objetivos pautados.

De esta manera, las empresas mejoran los procesos internos para satisfacer las necesidades de los clientes y así lograr el beneficio que los accionistas desean.

Durante la planificación estratégica, todos los niveles laborales que componen una organización, se unen para buscar la manera de cumplir el mismo objetivo. Este tipo de planificación es un proceso integrado e interdependiente, por lo que es esencial que toda la empresa y todos los equipos se dediquen al mismo propósito

2.6 HERRAMIENTAS Y PROCESOS

El trípode: misión, visión y valores

Es necesario definir los tres elementos para que su organización permita definir todas las estrategias de negocio, desde las operaciones comerciales, pasando por el posicionamiento de mercado y llegando hasta la motivación de los colaboradores. La

misión, visión y valores son recursos importantes para que las organizaciones puedan crear negocios únicos, creativos y eficientes.

Las fuerzas de Porter

Es necesario que conozca cuales son los puntos fuertes de su negocio. Es necesario que conozca los aspectos en los que los que le gana a su competencia. La información es estratégica para la toma de decisiones en una organización. La herramienta 5 fuerzas de Porter, ha sido llevada a cabo por expertos en planificación estratégica. Dichas fuerzas llevan al empresario a reflexionar sobre la interacción entre los aspectos fundamentales que afectan de manera directa al negocio. El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes, y la rivalidad entre competidores.

Análisis de SWOT

Con esta matriz, un empresario consigue aumentar el conocimiento sobre su negocio, además como entender mejor en qué contexto su organización se encuentra insertada. Las siglas de SWTO significa, fortaleza que es el análisis de sus fortalezas. Debilidades, es importante conocer las debilidades a las que se enfrenta la organización. Oportunidades, conocer las oportunidades de negocio abre muchas puertas a nuevos negocios. Amenazas, todo lo anterior es muy importante, pero, esta parte puede que sea aún más importante, ya que si no se tienen en cuenta las amenazas que afectan a la organización, no se estará preparado ante una amenaza que se haga real.

Análisis 360° del negocio

Nuevas ideas surgen en todo momento, pero esto no quiere decir que sean exactamente buenas. Con el análisis 360° de oportunidades de negocio, es posible verificar que estas ideas son viables o no, si trae beneficios claros para el cliente, si el tamaño del mercado permite su implementación y si el nuevo negocio será rentable.

Software y aplicaciones

Contar con un software o aplicaciones nos proporciona una mayor eficacia a la hora de realizar las acciones de control de la planificación estratégica, el seguimiento de las tareas realizadas por sus empleados, la generación de información sobre el negocio, la comprensión de la plantilla de la organización, entre otros aspectos relevantes para el progreso de su trabajo.

Software para la estrategia

Gracias al software ISOTools Excellence podrá definir los objetivos estratégicos en un mapa sencillo y visual y clasificarlos en líneas estratégicas. Puede establecer relaciones causa-efecto entre ellos y ver gráficamente dicha relación. En un solo golpe de vista conocerá el grado de cumplimiento de cada uno y sabrá con exactitud el estado de la estrategia.

Además, podrá consultar de forma sencilla la relación entre los objetivos, los indicadores y los proyectos asociados. ISOTools permite crear múltiples cuadros de mando, relacionados o no entre sí.

2.7 DESIGN THINKING

2.8 LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA

2.9 HERRAMIENTAS Y PROCESOS

El término de Design Thinking no es nuevo, ya en 1959 John E. Arnold lo introdujo en el área de ingeniería. En 1973 Robert McKim lo utilizó en su libro *Experiences in Visual Thinking*, y posteriormente fue llevado a la Universidad de Stanford (USA).

Pero donde el concepto tuvo un impulso, que se mantiene hasta hoy, fue en 1991 cuando fue adoptado por la David M. Kelley, quien fundó la empresa IDEÓ para trabajar el concepto. A partir de entonces, el concepto no ha hecho más que crecer y expandirse a todas las áreas de interés de los seres humanos.

Design Thinking, en español, pensamiento de diseño, es una metodología o proceso que permite o facilita la solución de problemas, el diseño y desarrollo de productos y servicios de todo tipo y sectores económicos, utilizando para ello equipos altamente motivados, y

la innovación y creatividad como motores o mantras. Y siempre teniendo al ser humano como el centro de atención. Es por ello que muchas veces también se conoce como: human-centered design (diseño centrado en lo humano).

También fue descrito por Tim Brown, profesor de la escuela de Ingeniería de Stanford University y CEO y presidente de IDEO, en un artículo publicado por Harvard Business Review en el 2008. Según Tim Brown el Design Thinking es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”. (Brown, 2008)

Como hemos comentado, el Design Thinking puede aplicarse prácticamente en cualquier sector, con o sin fines de lucro, público o privado, digital o analógico, y en general sirve para resolver de problemas de forma creativa e innovadora, diseñar y desarrollar productos o servicios, rediseñar procesos de negocios, emprender y crear empresas (Startups), crear un Plan B de vida, diseñar crear una presentación de negocios, diseñar cursos virtuales u online. (IT Madrid, 2020)

Como toda metodología, Design Thinking tiene una serie de fases o pasos que debes realizar para poder aplicarla con éxito. Los pasos son los siguientes:

Empatizar: La metodología de Design Thinking está relacionada con el diseño centrado en las personas, de allí su importancia. Y para ello es clave empatizar con esos clientes y/o usuarios potenciales. Es la primera fase o paso de la metodología. Y para empatizar o conocer más las necesidades de esos clientes/usuarios potenciales se sugiere el uso de técnicas específicas, algunas de ellas son: entrevistas en profundidad, qué, cómo, por qué, para qué y dónde, etnografía, observación (encubierta o no), grabación de video, moodboard (muro estilo Facebook), focus group, entre otros.

Definir: Una vez de conocer las necesidades y/o carencias de nuestro target, debemos pasar a definir el problema. Y es realmente sencillo, el equipo debe centrarse en los hallazgos (insights), el deseo o necesidad del target, y para ello, sencillamente debe definir el problema o reto que tiene adelante. Luego el equipo debe validar este hallazgo con el mercado para ver si está en lo correcto.

Idear: Es una etapa de creatividad, innovación y realismo puro y duro. En donde a partir de la necesidad de tu público objetivo (target), presentan ideas (no importa que sean inverosímiles) para optar a las que encajen mejor con una solución viable. El reto es creativo. Neuronal. Poner las mentes del equipo a funcionar. Se requiere de un espacio, ideas, herramientas, materiales y todo tipo de utensilios que consideres.

Prototipar: A partir de la idea seleccionada, comienza lo que se denomina “pensar con las manos”, en donde el objetivo de esta fase es lograr una maqueta o prototipo lo más cercano a la realidad de la solución deseada. De tal manera que podamos validar posteriormente, y quizás lo más importante, que resuelva las necesidades iniciales de tu público objetivo.

Testear o probar: Por último, la fase de prueba si el prototipo logrado encaja como solución. (IT Madrid, 2020)

El capacitarse y/o formarse en la metodología Design Thinking es clave. De la mano de un consultor o formador con experiencia es un buen punto de partida.

2. GENERALIDADES EMPRESA ELEGIDA

2.1 GENERALIDADES

2.1.1. DESCRIPCIÓN

Colchonería y Mueblería La Nacional abarca dos áreas principales: la Industrial con la fabricación de muebles, colchones y unidades de resortes; y la comercialización de Electrodomésticos y productos para el hogar. También es licenciataria de la Marca Simmons para la República Dominicana y el área del Caribe. Tiene 80 años en el mercado y cuenta con 500 empleados de los cuales el 17% son administrativos y el resto de las áreas de producción y operativas.

2.1.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN

La Colchonería y Mueblería La Nacional inicia sus operaciones en 1940 como un pequeño taller de colchones, 3 décadas más tarde, es adquirida por el Sr. Juan José Attias, un joven visionario que la transformó en lo que es hoy, una de las más grandes y modernas industria del área del Caribe dedicada a la fabricación de Muebles y Colchones, así como unidades de resortes.

Dada la experiencia y su espíritu innovador, La Nacional amplía sus líneas de productos en busca de satisfacer el mercado internacional e incluyen otras líneas en el área de fabricación como es mimbre y rattan, formica y muebles hechos de madera completa. La experiencia exportadora data del 1980, siendo pioneros del sector en la exportación a mercados del Caribe, Centro y Sudamérica, Estados Unidos y Europa.

Otras líneas de negocios integradas son la Distribución y Comercialización de línea Blanca, actualmente representantes de la marca Cetron, importada de varios orígenes. Así como también otros artículos para el hogar como aposentos, salas, comedores y accesorios con el fin de complementar la oferta a sus distribuidores.

La Nacional ha sido certificada bajo Normas de calidad ISO-9001, Operador Económico Autorizado (OEA) y se encuentra en proceso de certificación BASC. Certificada Oro en Sostenibilidad 3Rs y Por el Ministerio de Medio Ambiente. Ha sido reconocida con premios y reconocimientos internacionales como el Premio a Empresa Exportadora, Premio de Oro Internacional Europa, Trofeo de Oro a la Calidad, entre otros.

La integración vertical de sus procesos les permite el control de la operación, garantizando la calidad y creando una economía de escala que permite la competitividad en el mercado. Posee un equipo de profesionales capacitados y especializados en las diferentes áreas, enfocados a ofrecer un servicio de calidad., así como apoyo logístico y mercadológico a los clientes mayoristas distribuidos por todo el país.

2.1.3. PRINCIPALES PRODUCTOS

En el área de Colchones manejan más de 100 modelos para el mercado local y de exportación. Los cuales incluyen marcas privadas para clientes mayoristas.

En los muebles tapizados se fabrican Sofá de 1, 2 y 3 asientos, sofás seccionales, butacas y otomanos bajo la marca Home Trends y alrededor de 40 modelos vigentes con 2-4 combinaciones de telas que cambian dos veces al año.

Unidades de resortes utilizadas en la fabricación de colchones y para la venta para pequeñas industrias locales.

Representan la marca de electrodomésticos Cetron que son importados de 4 orígenes y distribuidos a nivel nacional.

Otros artículos para el hogar como salas, aposentos, comedores, mesas y accesorios son importados para comercializar como complemento la oferta a los clientes.

2.1.4. NATURALEZA DE LOS CLIENTES

La comercialización se realiza básicamente a través de tiendas especializadas o multitiendas localizadas en todo el país. Actualmente tiene una cartera de clientes de aproximadamente 400 clientes de todos los estratos sociales. Esto último básicamente debido a que los colchones que se fabrican van desde una sencilla colchoneta hasta el colchón con componentes especializados.

El cliente final o consumidor, adquiere los productos a través de la red de tiendas o representantes exclusivos. El tipo de comprador es variado, pero básicamente está dirigido a un público adulto joven en adelante.

2.2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa consta de un organigrama con 10 niveles jerárquicos. El nivel más alto es el presidente Ejecutivo. El segundo nivel está compuesto por dos vicepresidentes, uno para el área de Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Gobernanza corporativa y la segunda en el área operativa de Supply Chain, Calidad e Ingeniería y Desarrollo. 6 directores para las áreas de Finanzas, Comercial, Abastecimiento, Logística, Cumplimiento y Operaciones. Estos 3 primeros niveles conforman el Comité Directivo quien responde al Consejo de Administración que está compuesto por los accionistas

En los siguientes niveles tienen: Gerentes, Encargados, Supervisores, Operarios, Auxiliares, entre otros.

2.2.2. DEFINICIÓN DE PUESTOS

El primer nivel de la jerarquía consta del Presidente Ejecutivo de la empresa, que funge como Director General y le reportan dos vicepresidentes. También es miembro del Consejo de Administración, conjuntamente con los accionistas y es la cabeza del Comité Directivo.

La Vicepresidencia de Gestión Humana, Sostenibilidad y Gobernanza Corporativa. Tiene bajo su responsabilidad el departamento de Gestión Humana y nómina. Así como desarrollar planes de incentivos y velar por el bienestar del empleado. También a cargo de los planes y estrategias para implementar la Gobernanza Corporativa, dado a que es una empresa familiar que prontamente pasará a la segunda generación.

La vicepresidente de Supply Chain, I+D y Calidad. Tiene dos directores y dos gerentes. Que se detallarán más adelante.

El tercer nivel está con los directores, 7 en total que conjuntamente con los niveles uno y dos (presidente y vicepresidentes) conforman el Comité Directivo que rinde cuentas al Consejo de Administración.

Director de Finanzas, responde al presidente y tiene a su cargo los departamentos de Contabilidad, Control Interno, Cuentas por Cobrar y Tesorería. Esta área cuenta con una Contralora, y varios encargados y gerentes de áreas.

En el área de Cuentas por Cobrar, una gerente y varias encargadas de gestión de carteras. Control Interno un gerente y varios auditores para garantizar que los procedimientos establecidos se cumplan durante las operaciones.

Director Comercial y de Marketing, cuenta con un Gerente de Ventas y uno de Marketing, los vendedores que gestionan directamente los puntos de ventas. Un grupo de promotores que apoyan las marcas directamente en el piso de ventas y estos responden al equipo de Marketing.

Director de Abastecimiento, maneja el equipo de Compras con 2 gestores, Importación y Gestión de Aduanas, con un gerente y un gestor. Un encargado de Planificación de Materiales y Un encargado de Gestión del maestro de artículos. Este equipo gestiona toda la cadena de abastecimiento hasta colocarlo en los almacenes.

Director de Logística y Distribución. Gestiona y controla las entradas y salidas de mercancías, cuenta con 5 encargados de almacén, digitadores y auxiliares. La parte de distribución maneja las entregas programadas a los clientes y cuenta con Despachadores, auxiliares y choferes de camiones.

Director de Operaciones abarca las 3 áreas productivas independiente con un Gerente por área. Gestionan todos los procesos productivos y el mantenimiento industrial. Así mismo, está bajo su área el departamento de Seguridad Física.

Director de Cumplimiento, gestiona que la empresa cumpla con todos requisitos legales y contractuales con terceros, el gobierno y accionistas.

La gerencia de Calidad abarca el aseguramiento de la calidad de los productos manufacturados y asegurar que las materias primas recibidas, cumplen con los estándares requeridos. Además de la gerencia de I+D.

2.2.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Política Integrada

Colchonería y Mueblería la Nacional, como empresa dedicada al diseño, fabricación y distribución de muebles tapizados, unidades de resorte y colchones; y a la comercialización de electrodomésticos y productos para el hogar, entiende que el sistema de gestión integrado forma parte de la estrategia corporativa y a través de la mejora continua de este se compromete a:

- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- Garantizar la satisfacción de los requerimientos de las partes interesadas.
- Proveer los recursos para el cumplimiento de esta política, así como los objetivos y metas de la organización.
- Establecer y mantener una cultura de sostenibilidad que nos permita prevenir, reducir y controlar los impactos ambientales.
- Mantener la integridad de los procesos, la prevención de actividades ilícitas tales como narcotráfico, contrabando, corrupción y soborno.
- Mantener el compromiso con la seguridad y la salud, proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables para los colaboradores, contratistas y visitantes.
- Mantener un sistema de gestión integral que permita prevenir, controlar y reducir los riesgos de la organización.
- Difundir adecuadamente esta política entre las partes interesadas.

Procedimientos	Procesos
----------------	----------

<p>Sistema de gestión</p>	<p>SGI-PR-011 proceso de control de la información documentada.</p> <p>SGI-FO-002 plantilla para manuales e instructivos.</p> <p>SGI-FO-003 plantilla para ficha de proceso.</p>
<p>Planificación estratégica</p>	<p>Procedimiento de planificación estratégica</p> <p>Procedimiento de gestión de riesgo.</p>
<p>Sistema de gestión.</p>	<p>Procedimiento de control de la información documentada.</p> <p>Procedimiento de auditoría interna.</p> <p>Procedimiento de acción correctiva de mejora.</p>
<p>Ingeniería y desarrollo</p>	<p>Procedimiento de cambio de materiales en un producto.</p>
<p>Gestión de almacén</p>	<p>Procedimiento despacho de materia prima.</p> <p>Procedimiento de recepción de mercancía.</p>

Proceso comercial.	Registro de clientes y toma de pedidos.
Finanza y contabilidad.	Toma de inventario físico. Actualización de activos fijos.
Tecnología de la información.	Procedimiento de respaldo. Procedimiento de solicitud de equipos y software. Procedimiento de creación de correo y lista de correo.
Procedimiento de gestión de riesgo Procedimiento de control de la información	
Procedimiento de auditoría interna Procedimiento de acción correctiva y de mejora.	
Procedimiento de modificación interna de la base de datos Procedimiento de bloqueo y etiquetado.	

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. ASPECTOS LEGALES

La Colchonería y Mueblería La Nacional se constituye el 4 de febrero de 1969 como empresa Compañía por Acciones. En 2010 adecuándose a la nueva Ley de Sociedades y

empresas individuales de responsabilidad limitada (Ley 479-08) se denomina como COLCHONERIA Y MUEBLERIA LA NACIONAL S.A mediante Acta de Asamblea de Adecuación celebrada el 18 de Enero del mismo año.

2.3.2. REGISTRO DE NOMBRE Y ACTIVIDAD

El Registro Mercantil No. 1706 PSD es emitido en fecha veinticuatro de febrero del 1969, basado en la Asamblea Constitutiva del cuatro de febrero del mismo año. Cuya actividad objetiva está descrita como lo siguiente:

A) la fabricación y venta para el mercado local e internacional de colchones, de cualquier forma, tamaño y clase, muebles e interiores de spring.

B) Comprar para vender, importado o nacional, muebles, electrodomésticos, colchones, materia prima para muebles y colchones, estén terminados o semielaborados, así como la materia prima para la fabricación e industrialización de los mismos, o cualquier otro producto parecido, igual o que de un modo se derive de los mismos. Así como podrá la compañía dedicarse tanto al territorio nacional como al extranjero a todas las demás.

2.3.3. CONSTITUCIÓN

La Colchonería y Mueblería La Nacional, SA es una empresa Sociedad Anónima con un Capital Social Autorizado de RD\$750,000,000 dividido entre 7,500,000 acciones de valor nominal de RD\$100.00 cada una y un Capital Suscrito y Pagado de RD\$733,000,000.

Su nombre comercial es COLCHONERIA Y MUEBLERIA LA NACIONAL, según No. De Registro 6685. Con domicilio en la Carretera de Mendoza 219, Sector de Villa Faro, Santo Domingo Este.

Los accionistas mayoritarios son: Juan José Attias Hamna y Mary Francis Attias de Di Carlo con 50% y 30% respectivamente y 4 socios minoritarios con 5% cada uno.

2.3.4. REGLAMENTOS

La empresa no cuenta con este proceso.

2.4. MARCO ESTRATÉGICO

2.4.1. GRUPOS DE INTERÉS

En este apartado se desglosan los intereses del marco estratégico de La Nacional.

2.4.1.1. Internos

Colaboradores

Es el grupo de personas que se encarga del éxito indispensable de toda organización, la importancia recae en que si ellos no cumplen con los objetivos propuestos pues la empresa no marcha de manera adecuada.

Accionistas

Son todos aquellos que poseen propiedad de la empresa, deciden quien la administra, pero no la gestionan. Aunque no sean activos en la empresa deben tener un compromiso con ella.

2.4.1.2. EXTERNOS

Proveedores: Son colaboradores constitutivos para cualquier organización ya que suministran productos o servicios indispensables para que la empresa lleve a cabo su actividad empresarial.

Clientes: Son los usuarios que acceden a nuestros productos o servicios, pueden ser organizaciones particulares o personas.

Reguladores públicos: Es aquel organismo que trabaja de manera autónoma y que su objetivo es proyectar la seguridad jurídica y la transparencia que tenga nuestra empresa con el correcto funcionamiento de los servicios públicos en favor a los clientes.

Comunidad.: Como colaboradores para esta empresa el activo más meritorio es nuestra gente, por eso es parte de nosotros como organización el cuidado de la salud mental y física de nuestros colaboradores le proveemos nuestro dispensario médico y laboratorio de manera gratuita.

Gremios: Son todas las personas u organizaciones que pertenecen a la misma ocupación. La empresa forma parte de ASONAIMCO, AIRD, AMCHAM, CCPSD, ADOEXPO, PROINDUSTRIA.

Medios de comunicación: Son los procesos que utiliza una empresa con el fin de pasar una noticia a todos sus colaboradores, ya sea interna o externa. Es importante mostrar un acceso a la información de manera transparente.

2.4.2. VISIÓN

Ser la empresa líder en la región en la fabricación, venta y distribución de nuestros productos, siendo reconocidos por nuestros colaboradores como un excelente lugar para trabajar, por nuestros clientes como uno de sus mejores socios comerciales y por nuestros proveedores y reguladores como una empresa con ética y confiable y por supuesto por nuestros accionistas como una inversión segura, productiva y de la cual sientan orgullo.

2.4.3. MISIÓN

Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación y distribución de muebles tapizados, unidades de resorte y colchones de calidad garantizada y a la vez comercialización de electrodomésticos y productos para el hogar. Trabajamos con colaboradores comprometidos y capacitados, relaciones comerciales exitosas y prácticas empresariales sostenibles, con el objetivo de hacer de los hogares un mejor lugar para vivir.

2.4.4. VALORES

Cooperación y respeto mutuo.

Valorar la dignidad humana y la diversidad.

Eficacia y eficiencia en el servicio.

Ética en nuestras operaciones.

Desarrollo y superación de nuestro personal.

Espíritu innovador y creativo.

Excelencia, calidad y seguridad en nuestros procesos.

Mejora continua y respeto al medio ambiente.

Compromiso con nuestro país y nuestra sociedad.

Trabajo en equipo.

Excelencia en las operaciones.

Sostenibilidad.

Integridad.

2.4.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa asume la responsabilidad social y comunitaria como organización de líderes y participan a través de instituciones reconocidas en programas de desarrollo que permitan crear y trabajar para que permita crear bases para un mejor futuro del país.

Colaboran con donaciones económicas y productos con varias ONG de alcance nacional que están presente en varios sectores como de salud y educación pues entendemos que es muy importante que el dominicano cuente con el derecho de obtener estos servicios de manera segura y eficaz.

También colaboran con las necesidades puntuales como el abastecimiento a las comunidades vecinas y planes de capacitación en las áreas de salud e higiene a nuestros empleados y sus familiares.

2.4.6. PRINCIPALES ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LA EMPRESA:

Mercados (satisfacción de cliente, desarrollo de productos, penetración de mercado).

- Analizar los diferentes acuerdos y tratados que existen en la región para identificar nichos de productos.
- Analizar y determinar los productos de la cartera que aplican al mercado.
- Desarrollar estrategias comerciales y productos de manera conjunta con los socios estratégicos.
- Desarrollar soluciones tecnológicas, de eficiencia y calidad para aumentar la satisfacción del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocios en la región.

Mejora continua (Calidad, capacitación, seguridad).

- Aumentar la eficiencia para reducir costos y tiempo de respuestas.

- Detección de candidatos idóneos con conocimiento de ventas, tecnologías, idiomas y visados (fortalecer programa de pasantías).
- Establecer altos estándares de calidad hacia los proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Fortalecer sistema de evaluación del desempeño y programa de capacitación.
- Garantizar el cumplimiento y el mantenimiento del sistema de gestión.
- Evaluar el nivel de cumplimiento respecto del sistema de aseguramiento de calidad.

Sostenibilidad (Ambiente, Comunidad, Comercio justo, Cumplimiento).

- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios relativos a seguridad.
- Desarrollar un plan de comunicación.
- Diseñar y Desarrollar un plan de emergencia y de continuidad de negocio.
- Reforzar el gobierno corporativo para asegurar que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos del negocio.
- Garantizar y Disponer de fondo de emergencia.

Rentabilidad.

- Aumentar eficiencia para reducción de costos
- Cumplimiento de políticas de créditos
- Eficientizar procesos para reducción de niveles de inventario.
- Establecer políticas de desalojo de inventario.
- Estandarización de los insumos.
- Estrategias de compras basadas en precio en función del volumen.

2.4.7. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO.

La empresa cuenta con un proceso de estrategias que cumplen con lo que es su modelo de gestión estratégico, ampliando lo que consideran más efectivo e importante.

Estrategia ofensiva: es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.

- Ofrecer a los colaboradores las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades del mercado internacional y el desarrollo de nuevas representaciones.
- Evaluar los potenciales procesos a tercerizar y su impacto en el costo, seguridad y satisfacción del cliente.
- Fortalecer el posicionamiento de la empresa.
- Evaluar el nivel de cumplimiento respecto del sistema de aseguramiento de calidad.

Estrategia de reorientación: es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.

- Implementar un sistema de gestión
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión.
- Implementar un ERP que incluye WMS y Manejo de rutas.
- Estudiar la factibilidad para la instalación de centro logístico y almacén fiscal con miras a convertir la empresa en un suplidor estratégico (consolidar mercancía importada con mercancía local y exportarla).
- Establecer y ejecutar política de obsolescencia de forma sistemática.

Estrategia defensiva: Es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuestas a situaciones del entorno no favorable apoyándose en puntos fuertes.

- Fortalecer la capacitación técnica de los colaboradores para ofrecer estándares de calidad más elevados y eficiencia en costos.
- Mantener el plan de capacitación actualizado a los cambios.
- Identificar clientes/proveedores de destinos que formen parte del acuerdo.
- Plan de respuesta ante competidores que incluya análisis de precio, producto, condiciones o términos de negocio.
- Evaluar implementación de CRM (Customer relationship management).

Estrategia de Supervivencia: Es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos.

- Reforzar a colaboradores como actuar ante crisis.
- Diseñar y Desarrollar un plan de emergencia y de continuidad de negocio.
- Mantener el plan de capacitación actualizado a los cambios.
- Revisión de Políticas de Crédito en base niveles de riesgos.
- Estrategia de ventas basada en precio en función del volumen.

3. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS

3.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

3.1.1. LOGÍSTICA INTERNA:

En la Colchonería dependiendo del producto que se va a recibir hay una localización para cada uno dependiendo de las características del mismo, por ejemplo, los electrodomésticos que vienen importados que se reciben en contenedores, se reciben en una rampa bastante amplia no igual que por ejemplo las etiquetas o artículos más pequeños que no necesitan de tanta amplitud para su recepción, cada material acorde a su naturaleza se recibe de forma distinta y tiene un área destinado en sus instalaciones. Cada encargado de almacén debe tener la documentación de vida, en caso de compras locales sería la orden de compra y en caso de importaciones el Packing List.

Cuando la materia prima entra en almacén se realiza una verificación física acorde a la orden de compra y factura, si todo está adecuado a la solicitud se procede darle entrada al sistema. En caso de que en ese momento se presente alguna discrepancia la empresa debe optar por la supervisión de un auditor que verifique cantidades y si ya luego en un asunto de calidad se le solicita a dicho departamento que le realice una revisión. Luego de agotados todos los protocolos previamente definidos proceden a darle entrada formal en el sistema de inventario se generan las etiquetas y se etiqueta del producto listo para llevarlo a su lugar. La Nacional tiene un flujo de colocación del producto bastante rápido en relación al sector, sólo existen en el país dos empresas aparte de esta que son de una magnitud similar.

No obstante, cuenta con el flujo más rápido competitivamente hablando del sector. Dependiendo del nivel de inventario en stock de la materia prima mientras más rotación mayor el stock que manejan, por ejemplo el alambre ocupa el 25% del costo de fabricación por lo tanto ellos mantienen Stock fijo de 30 a 45 días por lo que el tiempo

máximo que se utiliza este 45 días, normalmente nunca duran más de ese tiempo en utilizarse, también esto puede aplicar para las telas según su naturaleza pero también hay productos como las gomas que entra en diariamente que se realice el mismo proceso pero de manera más frecuente, porque no utilizan un requerimiento específico estándar diario, si no que según la demanda de sus clientes se van abasteciendo ya que el volumen es muy elevado.

La Nacional maneja aproximadamente 3200 SKU de materiales distintos en el cual el 50% son referencias de gomas de distintos tamaños por lo que el consumo es muy variado a nivel general. La rotación de inventario dura 2.5 meses para consumirse en cuestión de almacenamiento de materia prima hay un producto que es un pegamento, que por su condición debe estar debidamente cuidado del sol y no debe exponerse a temperaturas mayores de 40°, básicamente es el único material que, aunque no necesita refrigeración es perecedero. Los demás no son perecederos, tendrían que pasar años para que el producto se dañe o factores ajenos a la empresa como agua fuego etc. Todo el personal que trabaja en el área de almacén está altamente capacitado para llevar a cabo el manejo correcto de la mercancía.

Cada cual en su área respectivamente cuenta con herramientas necesarias fajas, guantes, carretillas, montacargas entre otros, para poder llevar a cabo su trabajo de la mejor manera posible sin elementos que puedan retrasar su proceso productivo. Existe un manual de procedimiento de entrada que fue actualizado por último mes el año pasado 2020 que es un material imprescindible para dichas operaciones.

En cuestión de relación con los proveedores, aunque cuentan con una muy buena relación siempre existen oportunidades de mejora sin embargo entienden que, a nivel interno, para ellos poder optimizar y reducir los costos de financiación de stock tendrían que hacer algunos cambios a nivel interno. Cuando el material se detecta al momento de entrada que tiene algún problema se le devuelve inmediatamente al proveedor, se llena un formulario detallado de la razón de la devolución y como último paso se le notifica al área de compras para que esté al tanto y converse con el proveedor.

Constantemente a la medida de que se va creciendo la empresa se opta por otro tipo de material por el Lay out, constantemente se viven haciendo mejoras en la empresa ya la idea final es colocar la materia prima lo más cerca del área productiva posible de manera

de cuando se reciba tenga el menor movimiento y esté cerca, de hecho hay materiales que se utiliza el método reaprovisionamiento que se encuentra en el área de producción y de ahí lo van utilizando y se descarga el sistema cuando el área de producción da por entrada a los productos que ya están finalizando.

Inmediatamente se le dé entrada en el sistema la mercancía se da como disponible así mismo cuando se entrega se debe descargar del inventario ya que se mantienen inventario permanente con el fin de hacer un aprovisionamiento justo de los materiales cada almacén especialista cuenta con personal distinto y son responsables al momento de hacer las entradas del material bajo indicadores y parámetros.

3.1.2. OPERACIONES

La Nacional es altamente capacitada en utilizar los medios disponibles de manera eficiente y eficaz y disponen de medios productivos según el tipo de producto que ofrecen. Los equipos utilizados son de última generación en su mercado, muchos nuevos y otros prácticamente lo son, se mantienen actualizando los equipos modelos para los más recientes y productivos y esto lo lleva a tener un sistema de coste muy favorable para la misma. Es una fábrica pionera en el sector de fabricación de colchones y muebles y se ha estado invirtiendo de manera gradual en ese aspecto en lo único que le falta reforzamiento es en el área de la capacitación. Dicha empresa está bastante a la vanguardia en el sentido de futuro a corto medio y largo plazo, pueden darse el lujo de competir a corto y mediano plazo en su experiencia siempre pensar a largo plazo implicaría la revisión de mejoras y nuevas metodologías o tecnologías para el mejor aprovechamiento de los recursos.

En cuestiones legales no existen normas específicas en cuanto al tipo de negocio la empresa de la única forma que se puede ver afectada es si dicho ámbito afecta al gremio socio-económica, como método de calidad de productos estaba bajo una certificación que actualmente está vencida, pero dejó en su marcha métodos establecidos actualmente y en proceso de implementación, existen varios controles dependiendo el proceso y el producto con el que se va a trabajar.

En el sistema de la nacional no existen los cuellos de botella, los procesos fluyen bastante bien y hay alternativas para preverlos, la calidad de fabricación de la materia prima es la parte en la que creen que le ha agregado más valor a la marca y una ventaja competitiva

que se puede implementar es la mejora del tiempo de respuesta y para ello se necesitaría efectividad en la programación y más dinamismo interno en todas las áreas de la empresa.

La Colchonería y Mueblería La Nacional no posee un software para planificación como tal, sino que se han desarrollado algunos reportes que estableciendo los parámetros mínimos y máximos se genera un sugerido considerando la existencia del momento. La mayoría del personal clave para estos procesos se ha formado en la empresa, no hay mucho personal de manufactura bueno disponible en el mercado laboral y no es fácil la selección de un personal preparado para el nivel que ellos necesitan.

En cuanto al clima laboral la pandemia ha afectado en cuanto al manejo de los problemas, se ha tornado un poco frío, pero sin dejar de lado las responsabilidades de cada integrante de la empresa. Cada vez que la producción planifica la semana de trabajo, se realiza de forma muy manual y se parte de los pronósticos de ventas, los pedidos y los inventarios disponibles, esto aplica para muebles y colchones.

Respecto a la seguridad del material primo y terminado es muy difícil el robo por dos razones básicas, el volumen de los materiales utilizados y los sistemas de control de salidas. Existen mermas considerables en algunos productos y esto es inevitable, por ejemplo, como planchas de MDF tablas de madera que se deben realizar los cortes pequeños ajustados a las necesidades entre otros.

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo o Mapa de procesos de una empresa representa de forma gráfica los procesos y la interrelación entre ellos.

En el mapa de proceso de La Nacional se pueden ver los 3 procesos estratégicos que marcan los lineamientos generales para los procesos operativos. Tienen la Planificación Estratégica que abarca la gestión de riesgo y el cumplimiento de los requisitos legales. La Auditoría y Control interno y Sistema de Gestión que incluye la implementación y sostenibilidad de todas las certificaciones que posee la empresa de forma integral, como lo establece en la política que citamos en capítulos anteriores.

Los procesos claves y operativos tienen su origen en las necesidades de las partes interesadas y culminan en la satisfacción de los mismos. El Departamento de Ingeniería y Desarrollo (I+D) se ocupa de mantener frescas la oferta de productos y realizar los

cambios, mejoras y adaptaciones que requiere el mercado. En coordinación con el área de Gestión Comercial que se encarga de realizar las proyecciones de ventas que sirven de guía para todo el sistema presupuestario y de planificación de las operaciones siguientes. Así mismo, gestiona los clientes y los pedidos de ventas.

Luego está el área de Producción, que la constituyen tres 3 grandes áreas para la fabricación de Muebles, Colchones e Interiores/HMB. De igual forma, cada área maneja las reparaciones internas o externas. La Gestión de Almacén abarca las funciones de recepción y almacenamiento de las mercancías, así como su custodia; y la distribución de las mismas acorde a los pedidos de ventas.

Estas áreas operativas se interrelacionan de doble vía, tal como podemos ver en el mapa de proceso de la empresa.

El área de Servicio al Cliente tiene relación con las áreas descritas anteriormente ya que entre sus objetivos está garantizar que el cliente reciba un servicio de excelencia en toda la cadena.

Estas áreas se encuentran sostenidas por los procesos de apoyo:

El sistema de Aseguramiento de la Calidad de los procesos y los productos.

Finanzas y Contabilidad

Tecnología de la información

Comité de Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud ocupacional (MASISO) donde engloba todas las actividades y el cumplimiento de las normas de organismos regulatorios de estas áreas, así como de las certificaciones.

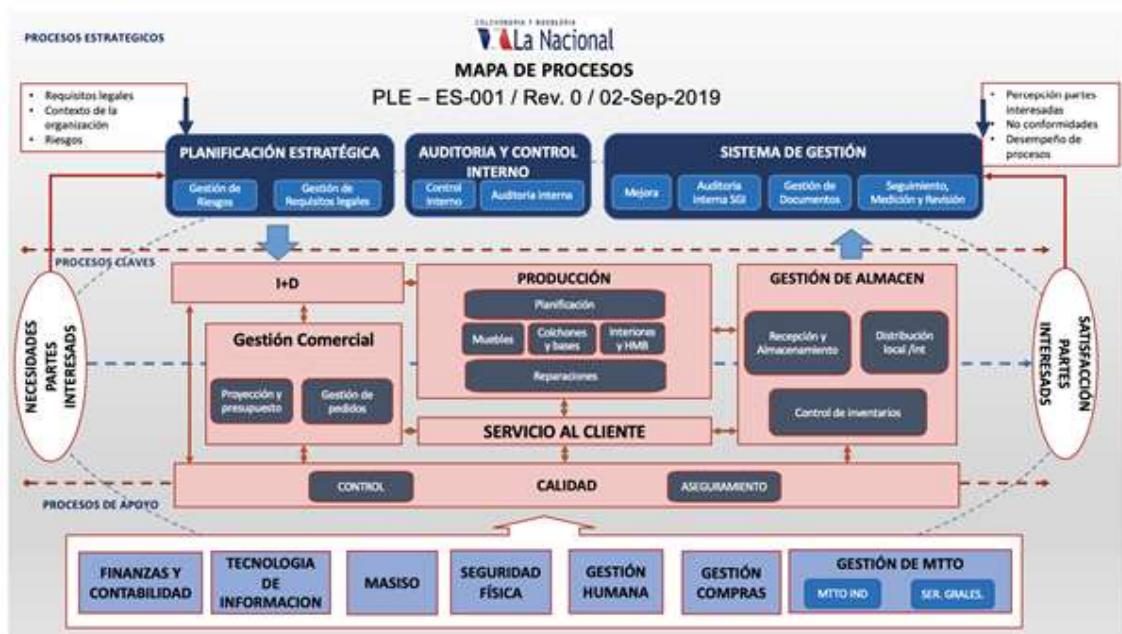
Seguridad Física

Gestión Humana

Gestión de Compras

Gestión de Mantenimiento

Todos estos procesos han sido descritos en el desarrollo del trabajo.



(Letra: Time New Román 16)

3.1.3. LOGÍSTICA EXTERNA

En La Colchonería y Mueblería La Nacional el tiempo que tardan los productos desde manufactura hasta ser entregado a los clientes, depende de la naturaleza del pedido puesto que ellos trabajan en un 80%-90% made to stock y el restante es made to order que es principalmente para exportaciones proyectos u hoteles, luego estos productos son fabricados y entregados en el tiempo referido por el cliente, generalmente bajo un acuerdo o contrato.

Para los productos que van a un cliente de exportación o local el tiempo de entrega para colchones y muebles ronda aproximadamente entre 10-15 días laborables, los demás productos van rotando de acuerdo con la demanda normal, el costo de transporte cubre en un 100% para ventas locales y se utilizan transportistas propios y rentados dependiendo la demanda y la época del año. En este nuevo año 2021 empezaron a implementar un método de pago de transporte directamente con los transportistas efectuando el pago directamente del cliente a terceros, no obstante, todos los clientes tienen el derecho de retirar sus pedidos directamente desde sus instalaciones y lo hacen de acuerdo con sus necesidades. En el área de exportaciones se encargan de hacer todos los trámites necesarios para que los clientes obtengan sus productos. Estos pagos se definen según el tipo de contrato y el tipo de INCOTERM que se utiliza.

Bajo las condiciones que La Nacional trabaja se está evaluando la carga financiera que representa para la empresa, ellos están claros de lo que son sus finanzas y lo que esto implica pero existen una serie de elementos que no necesariamente se notan tan fácil, por ejemplo, ellos saben el costo de mantener la flotilla, combustible, el costo de mantenimiento de sus camiones (chofer y dos ayudantes) y todo estos son factores que la empresa sabe y conoce la implicación, de que no solo tener un empleado conlleva salario, sino que se derivan una serie de normas y códigos que deben de ser seguidos al pie de la letra por la empresa de acuerdo al código de trabajo y al ley sostiene, intangibles que pueden ver a la empresa implicada y que realmente se le salen de las manos, son el tema de los riesgos laborales por conducción de transportes de este tipo (accidentes, muertos, lesionados) agregado toda la carga que esto implica si fuese grave. Aun así, ellos observan que parte positiva de tener transportistas propios le permite realizar un servicio más eficiente y rápido, como consecuencia poder mantener un sistema híbrido porque definitivamente están seguros de que esa actividad no debe quedar por completo en manos de terceros. Ahora mismo se encuentran en un proceso de evaluación y prueba de factibilidad de manera real.

Según La Nacional siempre hay oportunidades de mejora, uno de los inconvenientes que presentan es que en la República Dominicana en el sector en donde se desenvuelve la empresa los clientes no suelen ser de un nivel superior si no de nivel medio y bajo, le ha tocado lidiar con todo lo que conlleva tener clientes de esta categoría por la falta de planificación estratégica que tienen. En las épocas pico dígame abril, mayo, octubre, noviembre y diciembre la empresa se ve en una constante presión de parte de los clientes por que estos no realizan sus compras con tiempo ni realizan sus pedidos con antelación, pero ellos siempre tratan de dar el mejor de los servicios.

El proceso de toma de pedido a nivel de tiempo es muy rápido, existen distintas formas de digitarlo. Los vendedores pueden digitar sus productos pedidos a través de sus dispositivos electrónicos, los clientes pueden hacer una llamada telefónica y ordenar y las empresas que cuentan con un sistema informático más adelantado envían una orden de compra y ya queda en pedidos.

En cuanto al nivel de stock esta empresa está sobre la media, ellos saben la implicación que esto conlleva como un mal necesario, entienden que lo más efectivo es tener lo suficiente para poder dar un gran servicio y para esto casi siempre se necesita un overstock, esto no quiere decir que la empresa no sufre de quiebra de inventario. Contemplan el costo de manejo de inventario, custodia de inventario, daños por manipulación, espacio, seguro entre otros, es un trabajo continuo diario que ellos están al tanto de que no es tarea fácil. Tienen como propósito ir cerrando la brecha del overstock y los quiebres de inventario. Algo relevante en este aspecto y sumamente dependiente son los factores externos políticos, sociales, medioambientales que surgen en el camino en el país de origen de por ejemplo el embarque toque puerto y lo puede retrasar como es nuestro caso en un país tropical un huracán, nevada en estados unidos y nada más claro que como le ha afectado la pandemia en las importaciones

3.1.4. MARKETING Y VENTAS

Colchonería y Mueblería La Nacional cuenta con la mayor percepción de calidad y garantía dentro de las demás marcas con las que competimos en su categoría, cuenta con una fabricación de muebles tapizados y colchones, así como la distribución de electrodomésticos de línea blanca. En la actualidad además de la distribución en todo el país, la empresa exporta a todas las islas del caribe algunos países de Centroamérica y Estados Unidos, entendiendo que siempre hay mercados que pueden aperturas y oportunidades de crecimiento, “dentro de las exportaciones hay mucho terreno que abarcar aún” señala el Director Comercial José Antonio Attias.

Cada producto de la empresa lleva consigo un Branding bien posicionado a las necesidades de la actualidad, así mismo cuentan con productos de casi todo nivel de precio para lograr satisfacer el mercado en su total de categorías. La calidad de sus productos es bien marcada con una de las tasas de reclamo más bajas del mercado. Existen oportunidades de reducción de costo, aunque tanto en materia prima como en proceso de fabricación están bien a la vanguardia con el fin de minimizar las cargas innecesarias que puedan provocar un alza en los productos de manera abrupta. Usualmente dentro de las categorías de productos los precios son bien competitivos, aunque a veces suelen entrar productos informales que pueden afectar el mercado.

La Nacional invierte alrededor de 40 millones de pesos en publicidad, cuentan con cuentas en redes sociales, página Web, vallas y letreros compartidos con los distribuidores, prensa, radio y exhibiciones dentro de las tiendas. La calidad va acorde con los productos. Dentro de los muebles tapizados cuentan con una marca propia Home Trends, en electrodomésticos distribuyen la marca Cetron en todo el país y en colchones, así como dos marcas propias de colchones y el súper PillowTop, la presentación de la marca Simmons, todos con su debida cantidad de años de garantía según su categoría.

Constantemente se realizan descuentos en distintos productos. La práctica de distribución que se implementa es la expansiva, aunque también se toma mucho en cuenta la magnitud del distribuidor dependiendo de las necesidades urgentes, asimismo, cuentan con un equipo de merchandising en puntos estratégicos y de altas ventas de la mano con un equipo de supervisores que se mantienen visitando a todos sus clientes con el fin de estudiar los precios, realizar exhibiciones y satisfacer solicitudes especiales.

3.1.5. SERVICIOS

Todas las áreas de la Nacional trabajan para mantener una cultura del servicio al cliente, siendo esto un elemento diferenciador, fundamento de éxito y consolidación de la organización. Una meta importante es garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio.

No todas las empresas del sector ofrecen servicios posventa tan completo como La Nacional, por lo que el servicio es uno de los elementos que los diferencian de la competencia. “El servicio posventa es una de las mejores formas de fidelizar la marca. Lo que hace feliz al cliente es saber que nuestra empresa está dispuesta a ayudarlo incluso después de la compra. Al tener clientes satisfechos tenemos clientes fieles y que recomiendan nuestra marca”. (Jael Estévez, Gerente de Servicios)

Sus clientes los valoran ya que entienden que los apoyan, y siempre mantienen una actitud positiva al momento de interactuar con sus clientes, son confiables al ofrecer soluciones, la empresa lleva un mensaje asertivo y completo y de comprensión al momento de que los clientes expresan sus inconvenientes, proporcionan lo mejor para darle al cliente un servicio que satisfaga sus expectativas.

El departamento de servicio cuenta con un Gerente de Servicio, Encargado de servicio y 2 asistentes, 1 chofer con 2 ayudantes y 1 inspector de calidad. Recibe, atiende y registra la solicitud o reclamación del cliente, sea este un mayorista o un usuario final, generalmente vía telefónica. Luego evalúa la solicitud y toman las medidas necesarias para dar una pronta respuesta al cliente y seguimiento hasta su finalización. En los casos que no aplica cambio, le ofrecen al cliente un producto en calidad de préstamos en lo que reestructuran el suyo.

Otro objetivo de este departamento es manejar correctamente las quejas, por esto cuenta con colaboradores calificados para atender adecuadamente las reclamaciones de los clientes. Tomando acciones enfocadas en mejorar la experiencia de los consumidores al momento de solicitar el servicio.

Con relación al servicio interno, para La Nacional es de vital importancia mantener sus equipos y maquinarias funcionando en perfecto estado. Para lograrlo trabaja con un plan de mantenimiento preventivo que lleva de manera manual, en la actualidad están en proceso de adquirir un software que les apoye. En alguna oportunidad ha tenido situaciones esto también ayudaría a reducir las posibilidades de paradas de máquina por falta de piezas críticas.

3.1.6. APROVISIONAMIENTO

Al momento de seleccionar un proveedor se realiza una exhaustiva selección, pues para cada material se desarrollan proveedores que estén certificados y que cumplan con las características de calidad que la empresa requiere para sus productos, todo esto para tener un control absoluto de la calidad del material primo utilizado a través de un procedimiento de verificación para revisarlo, si no se llega a identificar se devuelve al almacén y se inicia otro proceso de reclamación al proveedor, en el instante que llega una mercancía al departamento de compra verifica que cumplan con los requerimientos esperados, es una normativa. En caso de que haya un cuestionamiento acerca de los artículos recibidos se le informa al departamento de Abastecimiento para que estos se encarguen de comunicarse con el proveedor y así pautar una reunión para revisar la mercancía en caso de que sea necesario hacer un levantamiento y tomar las medidas necesarias.

Las inspecciones en las instalaciones de los proveedores, aunque no son frecuentes suelen realizarla en aquellos casos que se requieran. Pero está en proyecto hacer estas

inspecciones de manera más regular con el fin de comprobar la calidad que requerimos personalmente. Todo para cumplir con la certificación de calidad. Todos sus departamentos están debidamente definidos, todo el personal sabe cuál es su función al momento de convertirse en colaborador. El área de compra tiene su estructura al cual pertenece un director y dos gerentes de compra y un gerente de compra e importación. El director tiene la facultad de realizar todas las compra dicho y cuando estén dentro del presupuesto asignado en caso de que sea algo fuera de dicho presupuesto entonces debe ser pasado ese caso a una instancia mayor.

Para La Nacional es importante la función de aprovisionamiento pues lo consideran algo básico ya que ahí es donde inicia el proceso y no solo en cuanto a la calidad y a que el producto sean los adecuados para ser utilizado, sino que también el precio sea el adecuado. Si no se lleva a cabo un abastecimiento de producto adecuado se corre el riesgo de que la producción se paralice por falta de mercancía o se obtengan productos no adecuados y que al momento de fabricar su mercancía no se tenga la calidad que garantizan. Para ellos es de vital importancia la calidad de su producto ya que es uno de los factores diferenciadores más fuerte frente a los productos de la competencia.

Al momento de abastecer la mercancía cuentan con las condiciones óptimas que requiere el producto, su sistema se basa en lo que ya tenemos en historia. Los productos terminados los compran una vez que cumplen la meta dependiendo el país base, por ejemplo, México y Colombia son dos meses de stock por lo cual se va reponiendo en base a esas metas, para producto de china se establece un stock de 4 a 6 meses dependiendo el tipo de producto que sea.

La meta es siempre tener productos en caso de que ocurra algún imprevisto en el muelle o al momento del pedido. En el caso de las materias primas se dividen dependiendo el proveedor que se tenga, se toma el tiempo en cuenta y los posibles riesgos que puedan ocurrir con la mercancía todo se hace ajustado al lead time, básicamente cada producto tiene su tiempo.

Los medios de transporte que eligen para importar sus productos van a depender de donde venga la mercancía, porque en muchas ocasiones manejan materia prima en gran cantidad y pues no es igual de factible por medio aéreo, así que optan por la vía marítima. Siempre tratan de comprar una cantidad adecuada para hacer manejar el transporte adecuado para

poder abastecer con tiempo favorable. Los estudios de factibilidad le especifican el material, la rotación que necesita y el abasto que demanda.

Como empresa acostumbrada a que los insumos provengan de otros países ya tienen previamente definidos cuáles son nuestros proveedores y los medios de transporte correcto para dichas compras. Las condiciones de precios pactados siempre se controlan ya que existen acuerdos ya establecidos por tiempos definidos que se van revisando con los proveedores donde los precios están establecidos y ambas partes están de acuerdo con esos precios. Pueden ocurrir pequeños cambios dependiendo la tasa del dólar. Se tienen tres cotizaciones al momento de elegir un proveedor excepto cuando son productos que ya se ha hecho una pre depuración en ese caso solo se revisa cada 3 meses o un año.

Existe una política y un procedimiento para todos los puestos. El departamento de abastecimiento se gestiona recibiendo de cada departamento las solicitudes de compra dependiendo del material, puede venir de planificación, almacén, o del área comercial cuando requieren otros artículos. En el caso de los electrodomésticos donde hay una persona de planificación que determina la cantidad a comprar según los parámetros e inventarios que se ven establecidos. El personal tiene experiencia en el área de compra y del área administrativa, el personal de las importaciones debe hablar inglés y tener conocimiento en lo que es las gestiones de aduana. El director del departamento debe tener total conocimiento de todos los procesos aduanales, comercio internacional y las gestiones de compra y planificación.

Cuando se busca obtener información de mercado, de nuevos proveedores o máquinas de mayor calidad e innovación hay una comisión que asiste a ferias internacionales donde los posibles proveedores de este sector exponen sus productos y allí se hace un levantamiento de información. Por otra parte, hay proveedores que solicitan a la empresa reuniones para ofrecer sus productos, también se utilizan revistas. La empresa importa cerca del 60% en valor de materia prima, se están importando materiales de prácticamente todas las partes del mundo; china, Turquía, estados unidos, el salvador, ecuador, Guatemala, Colombia. Cuentan con un departamento de importación que es el que se encarga de hacer las gestiones aduanales y el tráfico de las mercancías le da seguimiento y se encarga de informar a las áreas y envía todas las documentaciones. Para asegurarse que todos estos productos tengan calidad certifican a los proveedores y se piden muestras antes de hacer cambios.

La información dada por el almacén en su mayoría es correcta sin embargo tenemos tema con productos o materiales que se entregan y no se descargan a tiempo por imprevistos que surgen y eso causa que la información que está en el sistema no es la que haya disponible en el momento, ante estas situaciones solicitamos al almacén un conteo físico.

En esta parte se trabaja en base al presupuesto de compra que se establece en base a las metas de ventas este presupuesto se va ajustando dependiendo a las ventas para que los niveles de inventarios no sean altos. Se puede comentar que la empresa es la que determina la cantidad, existe una persona encargada de planificación, pero a nivel de sistema no existe una herramienta que nos ayude a planificar la demanda y tampoco contamos con un plan de producción que nos dé una guía de cuánto material se va a utilizar. Estas se hacen en base a histórico en base a porcentajes donde se determina en qué porcentaje se va a utilizar la materia prima. Eso les obliga a tener un nivel de asertividad menor y a tener que estar constantemente dándole seguimiento a los consumos para verificar cuando hay una variación importante y poder tomar las medidas pertinentes.

3.1.7. DESARROLLO TECNOLÓGICO

La Nacional a nivel de tecnología de la información tiene un nivel adecuado y el mayor de su sector. Cuenta con conectividad remota, data center, para el manejo de las informaciones operativas cuenta con un ERP PeopleSoft8 servicio web bastante robusto que le permite manejar todas las operaciones sin embargo actualmente subutilizado. También se utilizan otros módulos como Eikon, Accumart, sistema control de visitas y una red de cámaras de seguridad perimetral e interna de todas las áreas.

En el área productiva el desarrollo tecnológico ha sido clave para generar un factor competitivo de calidad. Las plantas cuentan con tecnología de punta que permite un proceso productivo fluido, seguro y eficaz. Todo esto se traduce en reducción de costos y mejor uso de los recursos productivos y de personal, cuenta con los equipos y la infraestructura más moderna del sector en el país, no solo se mantiene a la vanguardia, sino que me mantienen renovando sus equipos y maquinarias para reducir el costo de mantenimiento, evitar paradas por deterioro, mejorar la eficiencia y mantenerse actualizada con las nuevas tecnologías.

Los productos que se fabrican no llevan una tecnología muy difícil de imitar, básicamente se fabrican no utilizan una tecnología no imitable. Hay una línea de colchones Simmons, de las cuales son licenciarios donde se utilizan algunas tecnologías en materiales que solo tiene la marca a nivel internacional. Cuentan con un sistema que trabaja en la web y de fuentes abiertas que permite el desarrollo de módulos customizados a las necesidades de la empresa o de un proceso en particular. Se utiliza un ERP para la información de las operaciones. Peoplesoft 8, a pesar de que es un sistema bastante robusto, se encuentra subutilizado en muchas áreas y para otras no es tan efectivo.

El control de la información es muy importante para poder llevar las operaciones diarias en todas las áreas de la cadena. Las ventas, los inventarios, las compras, las producciones, pagos, etc. toda esta información se alimenta día a día en el sistema para que pueda ser utilizada por el siguiente eslabón de la cadena. Uno de los pilares de la empresa es la Innovación. Existe un departamento de I+D que constantemente está buscando mejores formas de hacer los procesos y productos.

Asimismo, se mantiene actualizando sobre las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores para adaptar, desarrollar y proponer nuevos o mejorados productos.

La empresa utiliza un trabajo colaborativo asistiendo, sin embargo, hay unos que lo utilizan mucho más que otros, ya sea por la naturaleza de sus funciones o por la cultura del departamento. Muchas de las informaciones están integradas y otras no, por lo que, para muchos reportes consolidados de información, deben auxiliarse de preparar las informaciones fuera del sistema. En otros casos, la información que está en el sistema es incompleta para el uso de otras áreas. Como, por ejemplo: si no están los forecast en el sistema, el área de producción no puede tener programas de producción sugeridos a partir del sistema. Deberán hacerlo de forma manual. Así mismo, si no hay una planificación de la producción a largo plazo en el sistema, el departamento de abastecimiento no podrá tener un MRP que les indique la demanda esperada de materiales y realizar un correcto abastecimiento.

3.1.8. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Nacional cuenta con un departamento interno que maneja la gestión humana y un asesor legal especialista en el área. Como suceden en distintas empresas señala la gerente

de Recursos Humanos es difícil que los colaboradores se encuentren satisfecho con la remuneración que reciben, pero en sentido general sabemos que estamos en la media, con relación a otras empresas y los devengo de sus colaboradores, con relación a rotación trabajan dependiendo de la cantidad de colaboradores de forma media, generalmente las renuncias voluntarias se deben cambio de residencia o encuentran otro trabajo, que le exige menos, en cuanto a horarios para estudiar, etc.

Al momento de seleccionar a su personal optan por una forma consensuada y se le permite participar al comité gerencial en el reclutamiento desde la etapa inicial. La forma que se utiliza al momento de reclutar personal es a través de recomendación, banco de candidatos y publicaciones en medios digitales, en este aspecto son bastante exigentes, no cuentan con distinción alguna, todo el proceso se orienta a lo que es más beneficioso para la empresa.

La retribución se realiza en base a los niveles del organigrama, las funciones que realiza el puesto y la estrategia que tenga la empresa, se realiza de forma ordenada y tiene un protocolo a seguir por el encargado del departamento de manera que el colaborador reciba un trato digno. “La Sociedad está conformada por seres humanos. Sin seres humanos formados y educados la sociedad se desmorona. Los recursos humanos son responsables del éxito de cualquier sociedad sea ésta una familia, una empresa o una nación” (Mary Frances vicepresidenta de RRHH).

El área de RRHH como tal es el activo más estratégico de la empresa y por tanto hay que cuidarlo y tratarlo como tal. Dos empresas con similar maquinaria o tecnología crean su ventaja competitiva por la destreza y el servicio que aporten sus recursos humanos. La Nacional contribuye con los planes de carreras de nuestros colaboradores apoyando sus iniciativas para el crecimiento dentro de la misma empresa y fuera de ella. Los planes son individuales de acuerdo con el área de interés del colaborador o de la empresa que puede dedicarse a desarrollarlo para un área en específico.

La dirección fomenta el crecimiento de sus colaboradores y les aporta recursos y flexibilidad para la consecución de las metas educativas y de formación. En La Nacional más que una empresa son una gran familia. “La Nacional no sería lo que ha llegado a ser sin el aporte y el compromiso de sus colaboradores” (Mary Frances vicepresidenta de RRHH).

Este departamento está conformado por 4 personas dirigidas: vicepresidenta, gerente y su funcionamiento es que se traza un plan a inicio de año que va acorde a un presupuesto. Lo ejecutan entre todos y cada quien tiene sus responsabilidades específicas, pero se trabaja en equipo de manera colaborativa más que jerárquica. A través del programa bien hecho se premian las iniciativas de mejora y se evalúan los aportes individuales al bienestar o desarrollo de nuevas iniciativas en la empresa.

3.1.9. FINANZAS

Contrario a muchos sectores, que han sido muy afectados con la pandemia, dado a que los consumidores han reducido mucho el consumo. El sector de equipamiento del hogar, mobiliario y decoración, al cual pertenece La Nacional, ha sido beneficiado ya que los consumidores desviaron flujos que utilizaban para diversión, vacaciones y otros, al remozar sus hogares. Y este fenómeno se vio a nivel mundial, sumado a que la empresa se encontraba en mejores condiciones que los demás competidores del sector.

El 2020 fue un año con mejor resultado que los años anteriores por varias razones:

A) la categoría a la que pertenece tuvo un buen desempeño a nivel mundial.

B) tenían suficiente inventario para hacer frente al incremento inesperado de la demanda.

En este sentido, lo que fue una desventaja para los cierres de marzo, abril y mayo 2020, por el overstock que tenían, se convirtió en una ventaja para los meses siguientes de escasez en el mercado global.

Adicional a esto, se incrementó la capacidad productiva y se fabricaron EPP's para no tener que prescindir del personal, donde para el mes de Julio en adelante se pudo fabricar hasta un 150% más de lo esperado. Por lo que se logró una mejor distribución de gastos y reducción de costos.

Otro elemento fue que con las facilidades que había dado el estado, las deudas de USD se convirtieron a RD\$, por lo que al momento de desplazarse la tasa de cambio un 10%, el impacto financiero en la empresa se redujo aproximadamente un 5%. En este mismo orden, los inventarios habían sido adquiridos a una tasa de 53x1 y al moverse al 58.5, se incrementaron los precios y esto produjo un incremento en el margen bruto no operativo, por lo menos del inventario que había llegado hasta el mes de marzo.

La empresa soporta con fondos propios sus actividades cotidianas, y está reinvertiendo todos los años las utilidades. Trata de limitar sus gastos de capital e inversiones a los montos relacionados con el gasto por depreciación, que, aunque es un gasto, no es derogable porque no sale de la empresa, reinvertiendo el mismo valor anual de la depreciación en activos. Salvo que tenga un proyecto en particular para lo cual se necesite hacer una inversión mayor, generalmente sustentado con las utilidades o financiamiento bancario.

Los reportes financieros y los estados contables tradicionales están automatizados. Se evalúan los estados financieros mensuales en la misma forma que lo evalúan los externos, ya que no son una entidad regulada, los externos son las entidades bancarias que utilizan el método de clasificación bancaria en base al segmento industrial. En la medida que los indicadores se distorsiona, la empresa toma las medidas de lugar para corregirlas, ya que los parámetros de cada segmento de la clasificación están bastante definidos los rangos sobre los cuales la empresa debe moverse.

La cartera se maneja regularmente a 30-120 días de crédito y con un riesgo de impago es bajo en proporción a los niveles de ventas. Se manejan límites de crédito por categoría de clientes, de todas formas, se hace una reserva para cuentas incobrables.

El índice de mercancía en obsolescencia o en deterioro es de aproximadamente un 10% del total de inventario. De esto el 35% corresponde a productos de moda, como es el caso de los muebles y las telas que los componen. Otros son materias primas discontinuadas y mercancías importadas incompletas o con algún deterioro.

3.1.10. GESTIÓN EMPRESARIAL

Consta con un organigrama de 9 niveles relativamente plano para el volumen de empleados que tienen. Dos órganos principales de toma de decisiones. Arriba tiene un Consejo de Administración que está compuesto por los accionistas y dos miembros independientes y presidido por el presidente del Consejo, que es el accionista principal. Se aprueba a nivel macro, se presenta y aprueba el presupuesto todos los años y se establecen los parámetros base del año.

Por debajo está el Comité Directivo compuesto por dos vicepresidentes y 8 directores, presidido por el Presidente Ejecutivo. Este es el órgano ejecutivo que después de tener

los parámetros generales que establece el consejo y la asamblea, se encarga de presentar el plan específico a corto plazo, se encarga de ejecutarlo y establece algunos ejes estratégicos que se elevan al consejo de administración para su aprobación y nos dan una visión de 3 años para tener una idea de que línea se va a llevar.

El Comité Directivo se reúne mensualmente con el objetivo de revisar la ejecución presupuestaria, compartir y evaluar los resultados de cada período y acumulado. Cada director de área presenta sus resultados e indicadores y de ser necesario, se toman las medidas para enfocar las acciones de los meses posteriores con el fin de alcanzar los objetivos del año. Trimestralmente se reúne con el Consejo de Administración para rendir cuentas.

Desde el 2019 se creó el departamento de Cumplimiento con la finalidad de manejar el Sistema de Gestión y velar por el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas y de las certificaciones que la empresa posee. Esta área sirve de soporte a la estructura con el mantenimiento de la documentación de políticas, procedimientos y procesos establecidos en la organización.

Contrata esporádicamente ciertas asesorías, las más frecuentes son las legales para el manejo de todos los temas laborales y en algunos casos Aduanales. También contrata asesorías desde el punto de vista de logística, de eficientizarían de los inventarios y sistema de gestión. Por parte de los bancos reciben asesoría para la mejora de los indicadores financieros. Para proyectos puntuales como son certificación OEA (Operador Económico Autorizado) o BASC (Business Alliance Security o Coalición Empresarial Anti-Contrabando), ISO 9001 y Sostenibilidad.

3.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

3.2.1. INDICADORES DE CADENA DE VALOR.

Los Indicadores de Gestión

Los indicadores se utilizan en las empresas para medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados, así mismo son una alerta para que la dirección tome las medidas correctivas ante una variación de los mismos.

Para llevar los indicadores se necesita tener información precisa y fiable que pueda reflejar la realidad y realmente sea una herramienta.

La empresa lleva los siguientes indicadores:

Ventas: Ejecución presupuestaria, Cumplimiento de ventas por categoría, mercado y vendedor, Asertividad de metas en valor y por renglón, crecimiento de volumen de ventas sobre años anteriores.

Calidad: Devoluciones sobre ventas, motivos por devoluciones, paradas de máquinas, % operaciones con defectos

Cadena abastecimiento: tasa de entregas completas, costo total de inventario, cumplimiento presupuesto de compras, cumplimiento de niveles de inventario sobre las metas de niveles aprobados.

Finanzas: ROI (rentabilidad de la inversión), ciclo de conversión de efectivo, morosidad de cartera, nivel de endeudamiento, costo de ventas, margen bruto y margen neto de utilidad, control presupuestario de presupuesto de ventas y gastos.

\

3.2.2. MATRIZ DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Recursos	Valiosos	Raros	Difícil de sustituir	Difícil de imitar	Consecuencia competitiva	Implicaciones del desempeño
Nivel de resiliencia	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Nivel de internacionalización	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Ubicación de las facilidades	Si	No	No	No	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Seguridad de la información	Si	No	No	No	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Transporte, distribución y logística	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Gestión de abastecimiento	Si	No	No	No	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Cantidad de colaboradores	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Equidad de género	Si	Si	Si	Si	Paridad competitiva	Retorno promedio
Apoyo y desarrollo del personal	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Nivel de motivación	Si	Si	Si	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Prácticas de gestión implantadas	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Por encima del retorno promedio
Gestión ambiental	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Identificación de los objetivos estratégicos	Si	No	Si	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Sistema socio-político nacional	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Responsabilidad social corporativa	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Retorno promedio

3.2.3. COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Competencia:

Posicionamiento en el mercado

Número 1 en muebles y colchones a nivel nacional, número 2 en unidades de resortes, número 2-3 en electrodomésticos. A nivel regional la empresa se encuentra dentro del top 5.

Seguridad de la información

Políticas y mecanismos para salvaguardar la información, utilización de claves, accesos restringidos, backups físicos y en la nube. Personal entrenado en ciberseguridad.

Transporte, distribución y logística

Flotilla propia y subcontratada cuando es requerido, GPS, control de recorrido, parada, combustible, distribución a nivel nacional a mayorista y puerta a puerta.

Cantidad de colaboradores

500 colaboradores aproximadamente que le permiten a la empresa el poder trabajar sus productos y brindar los servicios de manera eficiente y en la mayor brevedad posible.

Equidad de género

No se discrimina para la contratación. En áreas de oficina 90% mujeres, en fábrica 90% hombres, aproximadamente. Esto nos brinda una ventaja competitiva pues crea un ambiente laboral en armonía y nos da una perspectiva variada al tener ambos sexos laborando con nosotros.

Nivel de motivación

Medio-alto apoyado en programas de incentivos, programas bien hechos, capacitación basada en plan de carreras, otros.

Medición del clima laboral anualmente, disposición de buzones de sugerencia, canal para comunicación interna de manera directa con la gerencia.

Prácticas de gestión implantadas

La empresa dispone de prácticas para gestión de seguridad y salud del trabajador, medioambiente y gestión de riesgo. Realización de reuniones de socialización del conocimiento técnico, actualmente iniciando documentación para sistematizar la gestión del conocimiento del negocio.

Identificación de los objetivos estratégicos

Los objetivos están al alcance de todos los colaboradores, para que todo el personal tenga como misión alcanzar siempre los objetivos empresariales.

Sistema socio-político nacional

La situación del país es estable, lo cual hace que la empresa no tenga que parar sus funciones por paros laborales o situaciones adversas que se produzcan en el país por situaciones políticas.

Responsabilidad social corporativa

El programa de sostenibilidad contempla reforestación, limpieza de playas, donaciones a instituciones sin fines de lucro, escuelas, iglesias, colaboración con las juntas de vecinos de la comunidad.

Ventajas:

Nivel de resiliencia

Alta capacidad de superar crisis y adaptación a los cambios del entorno.

Nivel de internacionalización

Exportación a nivel regional, países del caribe.

Ubicación de las facilidades

La localidad se encuentra en una zona comercial y residencial de fácil acceso.

Gestión de abastecimiento

Puerta a puerta y por suplidores locales.

Apoyo y desarrollo del personal

Plan de capacitación y entrenamiento a través de empresas privadas y el INFOTEP, el plan de capacitación es actualizado anualmente.

Gestión ambiental

La calidad del aire del entorno es buena, el agua tiene un alto nivel de salubridad, la energía solar es aprovechada para producción de energía eléctrica.

3.3. ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.3.1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas

- Colaboradores capacitados y comprometidos.
- Capacidad de respuesta productiva y de servicio.
- Prestigio de la empresa y sus marcas.
- Conocimientos, posicionamiento y trayectoria en el mercado
- Solidez financiera y formalidad.
- Resiliencia y flexibilidad.
- Infraestructura, maquinaria y tecnología a la vanguardia.
- Espíritu innovador.
- Variedad en productos.
- Calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Debilidades

- Documentación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo
- Nivel de eficiencia en los procesos logísticos e internos.
- Proceso de servicio al cliente.
- Plan de gestión del conocimiento.
- Comunicación interna y sentido de urgencia.
- Materia prima e insumos importados (costos, lead time, abastecimiento).
- Precios para el mercado internacional.
- Planificación financiera, ventas y operaciones integral y sistematizada.
- Niveles de inventarios de productos.
- Nivel de riesgo y morosidad de cartera de clientes.

3.3.2. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (EFI)

Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
1. Colaboradores capacitados y comprometidos.	0.075	4	0.30
2. Capacidad de respuesta productiva y de servicio.	0.065	4	0.26
3. Prestigio de la empresa y sus marcas.	0.040	3	0.12
4. Conocimientos, posicionamiento y trayectoria en el mercado.	0.040	4	0.16
5. Solidez financiera y formalidad.	0.040	3	0.12
6. Resiliencia y flexibilidad.	0.035	3	0.11
7. Infraestructuras, maquinarias y tecnología a la vanguardia.	0.075	4	0.30
8. Espíritu innovador.	0.050	3	0.15

9. Variedad de productos	0.030	3	0.09
10. Productos de calidad.	0.050	3	0.15
Debilidades			
1. Documentación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.	0.035	1	0.04
2. Nivel de eficiencia en los procesos logísticos e internos.	0.100	2	0.20
3. Proceso de servicio al cliente.	0.065	2	0.13
4. Plan de gestión del conocimiento.	0.040	1	0.04
5. Comunicación interna y sentido de urgencia.	0.035	1	0.04
6. Materia prima e insumos importados (costos, lead time, abastecimiento)	0.025	1	0.03
7. Precios para el mercado internacional.	0.030	2	0.06

8. Planificación financiera, ventas y operaciones integral y sistematizada.	0.090	2	0.18
9. Niveles de inventario de productos.	0.040	2	0.08
10. Nivel de riesgo y morosidad de cartera de clientes.	0.040	1	0.04
Total	1.000		2.58

Conclusión

La empresa cuenta con una estructura interna fuerte ya que el resultado así lo muestra, da a entender que la empresa está posicionada internamente de manera fuerte y estable, esta demuestra lo importante que es cada recurso que tenga la empresa para el correcto funcionamiento de dicha organización.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ORGANIZACIÓN

3.4.1. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La herramienta que se utilizó para recolectar esta información fue una entrevista con la Directora de Abastecimiento la Sra. Edith Pichardo.

Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

1. ¿Qué medidas han tenido que implementar para defender al personal del virus Covid-19?

Se implementó un Protocolo de manejo de Covid-19 que incluía:

- Medidas de distanciamiento social
- Uso de mascarillas
- Se emitió un boletín instructivo para la salida y entrada a la casa
- División de áreas de trabajo, relocalización de personas en oficina que no permite el adecuado distanciamiento.
- Cambio de horario de entrada y salida en varios turnos para disminuir la posibilidad de aglomeración.
- Reducción del tiempo de almuerzo y al menos 4 turnos. También se colocaron divisores en las mesas de comedor.
- Trabajo semipresencial y/o remoto para los puestos que aplican.
- Casi eliminación de visitas externas a las áreas.
- Toma de temperatura en la entrada
- Instalación de dispensadores de gel de alcohol y limpiadores en todas las áreas.
- Charlas de concientización con el personal médico
- Protocolo para personal que presenta síntomas y para los positivos de seguimiento médico y mapa de riesgo de contagio.

2. ¿Han tenido que redireccionar sus rutas por el tema del toque de queda?

Más que redireccionar las rutas, hemos tenido que adecuarse para cumplir con los horarios limitados disponibles por parte de nuestros clientes.

3. ¿Tenían en la empresa ya un programa de emergencia?

Si, la empresa tiene un Comité que trata todos los temas de Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como un Comité de Emergencias para atender situaciones ambientales o de emergencia como los conatos de incendio.

Este comité también es el encargado de mantener la correcta señalización de la ruta de escape y plan de evacuación.

4. ¿Qué medidas han tomado para aumentar la eficiencia para reducir costos y tiempo de respuestas?

Se inició un proceso de digitalización de algunas áreas, básicamente poner en el sistema muchos formularios que se llevaban manuales. Por ejemplo, las solicitudes de material o suministro, se solicita, aprueba y entrega en línea sin necesidad de llenar un documento físico. La idea es tener la información en el sistema y eliminar el uso de papel.

Otra acción es la búsqueda de materiales alternos que puedan ofrecer las mismas cualidades y a un menor costo que puede ser por precio, por economía de escala, por ser un producto sustituto, por reducción los gastos asociados a la adquisición de los mismos, entre otras.

Se han hecho inversiones en tecnología para mejorar el tiempo de respuesta productiva de ciertas áreas.

Se han automatizado algunos de procesos, como por ejemplo con la instalación de convertidores, rampas, ascensores.

5. ¿Se les ha dificultado el continuar con los mismos suplidores por la crisis económica que atraviesa el país?

Aunque el 60% de nuestras compras son internacionales, tenemos muchos proveedores locales y no tengo ningún caso por el cual tuviéramos que cambiarlos o que salieran del mercado.

Sin embargo, esto no quiere decir que no tuviéramos muchos problemas a nivel general. De hecho, considero que fueron unos meses de mucho caos e incertidumbre, con retrasos e incremento de lead time y costos históricos. Aún al día de hoy seguimos viendo temas de nivel del abastecimiento mundial.

6. ¿Han tenido una tasa alta de despidos o suspensiones de sus colaboradores?

A principios de la pandemia se tuvo que suspender prácticamente toda la nómina durante al menos dos meses. Al tercer mes, que empezamos a tener algunas operaciones, se empezó a reintegrar el personal de manera gradual y en la medida que las áreas se iban preparando para el trabajo “seguro”. Ya para el mes de Julio-agosto, se había reintegrado todo el personal.

Si tuvimos algunos desahucios, pero no fueron considerables en base al total

7. ¿La empresa ha atravesado cambios significativos por el Covid-19?

Por supuesto, el Covid ha cambiado nuestra forma de actuar y operar en todas las escalas. Hemos tenido que aprender a manejar altos niveles de incertidumbre y el estrés que conlleva la toma de decisiones bajo estas circunstancias.

Trabajar de forma digital, reducir al máximo la interacción de personas, un cambio de cultura y percepción respecto al trabajo remoto.

La readecuación de las áreas de producción, donde trabajan muchos operarios muy cerca, se ha tenido que ampliar, pero no lo necesario debido a la limitación de los espacios disponibles, agravados por la demanda de más espacio para almacenar los productos y materiales que están en existencia, en muchos casos muy por encima de su stock aprobado, producido por las mermas en las ventas.

8. ¿Cómo ha afectado el Covid 19 y el toque de queda de la estrategia de venta y compra?

Por supuesto, las limitaciones de los horarios hacen que sea más compleja la logística externa. Aunque la empresa posee permiso para libre tránsito vehicular durante el toque de queda, los clientes naturales son los comercios y estos operan en horarios limitados., por lo que las entregas de mercancías se deben realizar en horarios limitados.

9. ¿Qué medidas han tomado para asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión?

Se documentaron todos los procesos, se establecieron los procedimientos y sus indicadores de gestión. Se formó un departamento de Cumplimiento, responsable

de la custodia y mantenimiento de los procedimientos y documentación general, seguimiento a los indicadores y de realizar las auditorías de gestión. Así mismo como apoyar a los directivos en la actualización de las documentaciones.

10. ¿Se han visto en la obligación de establecer un fondo de emergencia?

Desde el principio de la Pandemia, el Comité Directivo en su primera reunión habilitó el fondo de emergencia que se utiliza para situaciones especiales.

3.4.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y EVIDENCIAS.

Es evidente que el Covid-19 ha causado que tanto las grandes empresas como las pequeñas se reorganicen y revisen sus estrategias, para poder desarrollar soluciones en todos sus departamentos con eficiencia y continuar con la calidad esperada y a su vez aumentar y mantener la satisfacción tanto del cliente como de los accionistas y proveedores.

Todo el equipo ha tenido que fortalecer sus conocimientos de los productos y servicios que brinda la organización, reforzar los procesos y fortalecer las habilidades de negociación. Esta situación también les ha brinda la oportunidad de poder ver cuáles son las debilidades más resistentes de la empresa y así tomar asunto en ella.

La incertidumbre que trajo consigo esta crisis económica que está atravesando el país les sirvió para esforzarse más y proteger los suyos. La limitación que impuso el Covid 19 los obligó a disponer y reestructurar su logística y cultura organizacional, a implantar sistemas de virtualidad en una empresa que nunca en su historia había experimentado teletrabajo.

Colchonería y Mueblería La Nacional con estos 11 meses de “covidianidad” ha demostrado que una empresa con una buena estructura interna y con el apoyo de todos sus colaboradores, puede salir hacia delante y mantener sus funciones activas adaptándose a cada nuevo reto que les depara el día a día.

3.5. CONCLUSIONES

Como pudimos observar a lo largo del desarrollo de este capítulo, La Nacional cuenta con un equipo de profesionales capacitados hacia el desarrollo sostenible de la empresa en el tiempo, con estructuras ideales de acuerdo a la magnitud de responsabilidad que conlleva tener una compañía de este grado. Entendemos que todas sus operaciones desde la selección de personal hasta la entrega al cliente son bastantes satisfactorias, pero siempre se puede seguir mejorando. El hecho principal del impacto de la pandemia expone una vulnerabilidad en su negocio que es complicada a la hora de mitigar.

A raíz del coronavirus, todas sus consecuencias en los sectores del país y el mundo tanto de manera física como de salud introduciendo como una de las partes más afectadas de manera intangible como lo es la salud mental, la manera de trabajo se ha visto afectada. La forma, metas y estrategias de laborar para todas las empresas a nivel mundial se han tenido que avocar a rediseñarse de una manera totalmente distinta y nunca antes pensada por nadie en años. Mencionado esto, en el transcurso de los meses La Nacional va notando un punto frágil y es la gran dependencia de mano de obra humana que tienen todas sus operaciones. Entendemos que esto es un factor clave tanto en la productividad como en el costo.

Según lo que nos señala el presidente de la empresa “Si nos vamos a una visión más globalizada sobre el sistema de empresas industriales de nuestro sector, no es que existen métodos mucho menos intensivos en labor que el nuestro y si existe, es en países donde la mano de obra es tan costosa que sería muy complicado contemplarlo para nuestro negocio” (Juan José Attias, Presidente Ejecutivo).

Para nosotras la dependencia en mano de obra de personal es una de las mayores vulnerabilidades de la empresa en estos momentos, entendemos que debe de ser el punto de enfoque principal para un buen desarrollo estratégico guiado a la mejora y efectividad de sus procesos. Una buena optimización guiada de métodos más rápidos y estandarizados en toda empresa tiene como consecuencia un alto grado de efectividad, estandarización y va de la mano con el bajo costo de recursos humanos a largo plazo. Un punto relevante para el continuo crecimiento de La Colchonería y Mueblería La Nacional

debe de ser la digitalización y automatización de procesos clave de la cadena de valor, si la empresa tiene como propósito escalar los próximos niveles a nivel mundial. Entendemos que no es trabajo fácil pero también estamos seguras de que, con la vasta experiencia de su equipo y las herramientas adecuadas, sumado al esfuerzo y un buen plan estratégico, todo se puede llevar a cabo.

La Nacional como tal, en todas sus operaciones, desde el trato al cliente hasta la postura del spring en el colchón, es una entidad digna de admirar por su largo recorrido e impacto en el mercado y es por esto que debe irse adaptando a través de los años con mecanismos más acordes con el siglo XXI, para guiarle siempre hacia el éxito global y que no corra el peligro de verse relegada en el tiempo, en estos momentos las empresas que no se adaptan a la era de la digitalización lamentablemente son muy propicias a desaparecer, la magnitud de La Nacional no aplica al 100% para esto, porque es una empresa con trayectoria de éxito a través de los años, pero nunca está de más mantenerse a la vanguardia de los cambios del mundo e incluir en sus operaciones herramientas tecnológicas que le sirvan de soporte para ayudarlos a eficientizar sus procesos y a la vez brindar el servicio que el mercado demanda.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

4.1.1. PESTEL

El análisis de Pestel es un mecanismo de planificación estratégica que se utiliza en todas las investigaciones profundas para citar y definir distintos contextos de una empresa como lo son los siguientes:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores jurídicos
- Factores ambientales

Descrito ya lo que es el análisis de Pestel y observando el contexto al cual nos vamos a referir en este capítulo, procederemos a entrar un poco en el contexto de La Colchonería y Mueblería La Nacional con relación a estos factores.

Perspectiva Política

Como sabemos la situación de un país siempre afecta de manera directa en las operaciones de las empresas, ya sea por sus leyes o simplemente en la situación que se encuentre en dicho momento histórico. De igual manera, la legislación fiscal y de seguridad social impacta a la empresa y sobre todo por el tipo de situación que estamos viviendo en este año debido al COVID-19 de manera económica y sanitaria, las regulaciones impositivas, los decretos emitidos por nuestros presidentes, en su interés de que estas medidas sean lo menos nocivas para el mundo empresarial.

Las planificaciones de La Nacional en cuanto a decisiones debe ser tanto visionarias como objetivas, ya que en la actualidad todas las decisiones que toman dependen directamente de las fuerzas externas, dígase el Estado y esto es algo muy difícil de pronosticar o evitar. Estas problemáticas ponen a la empresa en una posición delicada que solo puede ser manejada a través de una flexibilidad y planificación orientada al futuro a corto o mediano plazo.

Aunque muchas veces las medidas no se justifican por los tipos de productos que fabrica La Nacional, sin lugar a duda que estas nuevas legislaciones emitidas han hecho a la empresa recapacitar sobre la importancia de los materiales de fabricación y las verificaciones de Calidad del producto terminado. El producto terminado como tal, no debe solo cumplir con las expectativas del cliente, sino con las normas de Calidad, Seguridad y fabricación establecidas por la empresa para obtener un bien que cumpla con dicha legislación.

Perspectiva Económica

El PIB tiene una importancia para la empresa es por el aumento de la tasa del dólar, ya que toda la materia prima que utilizan es de importación, realizando un marco teórico el PIB del 2019 según el banco central creció 5.1% y en el 2020 se muestra un comportamiento se muestra un crecimiento de -6.0% al cierre de año. Este tipo de industria por su naturaleza solamente en años de crisis se da ese punto de ruptura ya que al no ser productos de primera necesidad pueden ser fácilmente postergables a diferencia del combustible, medicamentos y alimentos.

A raíz de la pandemia la materia prima a nivel global se ha visto en aumento muy representativo y no solo en esta industria si no en su mayoría, pero a este tipo de negocio depender directamente en un 90% de importaciones directa o indirectamente, se ha visto en un aumento bastante drástico de hasta triplicar los niveles de gastos en ciertos procesos, por mencionar un ejemplo.

Los productos comercializados por esta industria no son bienes de primera necesidad o perecederos como ya mencionamos anteriormente, de hecho, su vida útil es bastante larga por lo que el recambio puede prolongarse dependiendo de la necesidad y la disponibilidad de recursos del consumidor, puede ir desde cubrir una necesidad básica hasta adquirir un producto de lujo. Es por esto que, la flexibilización de las tasas de interés puede impulsar mucho la demanda de productos porque facilita y estimula la compra, además puede ser un impulso para la oferta, ya que, al disminuir los costos financieros, el productor se coloca en una posición que le permitirá competir ofreciendo un mejor precio.

Es claro que el desempleo puede afectar la demanda del producto de La Nacional ya que, si baja el poder adquisitivo, baja la disponibilidad y los clientes extienden la vida de su producto o buscan productos o modelos más económicos porque de cualquier forma

necesitan el producto. Para la industria es muy difícil conseguir mano de obra especializada, por la falta de educación en el tipo de procesos que esta realiza. Se hace a nivel técnico el reclutamiento y estos aprenden mediante la práctica en la misma empresa técnicas más complejas.

La Energía Eléctrica juega un papel fundamental en el desarrollo económico del país, por lo que las variaciones de costes de esta impactan de forma significativa tanto en el sector industrial como en la sociedad misma. Los altos costos de la energía eléctrica influyen de forma muy negativa en el sector Industrial, afectando sus niveles de competitividad y de desarrollo.

Perspectiva Sociodemográfica

Los aspectos socio-demográficos impactan al sector puesto que dichos cambios mueven al consumidor a hacer modificaciones en sus demandas dependiendo de las necesidades. Por ejemplo, el envejecimiento de la población es algo que para muchas empresas puede ser un factor de disminución de la demanda, sin embargo, para la industria de muebles y colchones esto no es un dolor de cabeza, puesto que a mayor envejecimiento y cambio generacional mayor es la necesidad de comodidad en las personas.

A nivel económico Colchonería y Mueblería La Nacional cuenta con distintas gamas de productos y colchones que hacen que todos los targets puedan formar parte de su familia de clientes, desde un colchón económico hasta una línea más costosa dependiendo del presupuesto de su cliente. Décadas atrás un joven adulto de 22 años normalmente ya tenía planes de mudarse a una casa independiente a la de sus padres y formar una familia sin embargo ahora mismo esto no es algo que se vea muy común en ciertas clases sociales como lo son la media-alta. Y esto de una manera indirecta puede afectar a la venta de inmuebles.

Siguiendo esta misma línea de los cambios sociales podemos mencionar aspectos como lo son que ya en el siglo en que estamos la mujer tiene poder adquisitivo y potestad de toma de decisiones y elegir qué es lo que verdaderamente quiere sin tener necesariamente que acatarse a lo que un hombre pueda proveer. El sexo femenino aún tiene la potestad de toma de decisiones de inmuebles de la casa mucho más que el sexo masculino, por lo tanto, las ventas pueden elevarse si ellas manejan dinero y conocimiento de los productos.

A nivel de impacto por la ruptura de matrimonios, indirectamente esto afecta positivamente a este tipo de industrias ya que la empresa como tal le sube la demanda, puesto que si una pareja procede a divorciarse como consecuencia inmediatamente se efectúa la compra para dos casas no solo para una y esto significa la duplicación de todo lo necesario.

Entre los años 2013 y 2019 en el país se generaron más de 316 mil matrimonios y unos 140 mil divorcios, lo que coloca la tasa de divorcio en un 44%, promediando unos 20 mil por año, según datos de la Junta Central Electoral. El municipio de La Vega es el de mayor porcentaje de divorcios, versus matrimonio con 78%. En segundo lugar, está Santiago, con 71%, seguido por el Distrito Nacional, 68%. Esta última demarcación posee el mayor número de divorcios registrados en el mismo periodo, con 31,013, para un 22% a nivel nacional. (Johanna Matos, 23 abril 2019)

Perspectiva Tecnológica:

Definitivamente las nuevas tecnologías representan una parte muy importante en nuestras vidas, son el vehículo mediante el cual nos comunicamos e interactuamos. En pocas palabras, son parte de nuestro diario vivir. El mejor ejemplo lo tenemos con los teléfonos inteligentes, los cuales se han convertido en una herramienta casi "imprescindible" para todos nosotros. El mayor impacto de las nuevas tecnologías en el orden social está relacionado con el desplazamiento de la mano de obra, la cual está siendo sustituida en gran medida por la introducción al mercado de equipos de alta tecnología, los cuales superan por mucho nuestros niveles de eficiencia y su consecuente reducción de costos operativos,

Las innovaciones son la base fundamental del desarrollo, desde luego deben estar concebidas para impactar positivamente a la sociedad, sin embargo, en el momento en que alteran los límites, pierden su esencia. Las nuevas tecnologías genéricas impactarían de manera positiva a La Nacional en la reducción de costos de estos, pues ampliarían las posibilidades de poder escoger entre las diferentes opciones que entren en competencia en el mercado.

Las innovaciones indefectiblemente pasan a sustituir o desplazar las máquinas existentes, sacando de competencia a las empresas que no hagan el cambio. Las nuevas tecnologías “obligan” a las empresas a mantenerse actualizadas, de lo contrario quedarán fuera de competencia en un mercado cada día más competitivo.

El desarrollo de nuevos Software viene a facilitar y eficientizar el proceso industrial, haciéndolo más productivo y seguro. En ese sentido, con la incorporación de nuevas tecnologías La Nacional tiene un impacto muy positivo en el desarrollo de sus productos, se pudiera decir que varios de estos impactos son: aumento de la capacidad productiva, eficientizarían tiempo tomado, estandarización de producto.

Ser la empresa pionera o referente por las aplicaciones tecnológicas en su sector, es de suma importancia, pues le permite a esta trazar las pautas a seguir, convertirse en líder y desarrollar nuevos productos que le permitan mantenerse siempre a la vanguardia.

Perspectiva Ambiental:

Colchonería y Mueblería La Nacional es una industria enfocada a la preservación del medio ambiente, la Responsabilidad Social está enfocada en el uso de materiales no dañinos al medio ambiente y sus procesos se enfocan cada día más al Reduce, Reusa y Recicla (3R's) con la finalidad de Ayudar el Planeta. Si bien es cierto que estos procesos podrían resultar más costosos en la producción, ya el cliente final va entendiendo la importancia y lo percibe como un valor agregado no como un costo extra.

El impacto de la necesidad de preservar el ambiente ha sido para la industria a la que esta empresa se dedica un enfoque clave para seguir de la mano con la ética y las buenas prácticas a nivel humano, las empresas que no se acatan a los cambios de perspectiva, reciclaje o contribución al medio ambiente lamentablemente poco a poco se irán quedando rezagadas en el cliente porque ya no cumplirían con las expectativas del cliente.

Un impacto muy positivo es la concientización del consumidor sobre la importancia de una vida sana, esto les abre a ellos no solamente nuevos consumidores sino también la posibilidad como empresa de desarrollar nuevos productos y campañas de mercadeo enfocadas a esta nueva forma de vida Ecofriendly y saludable.

Perspectiva Legal

Todas las empresas de la República Dominicana cuentan con lineamientos de aspecto legal a los cuales deben acatarse dependiendo del tipo de empresa a la que se refiera y otras que son de manera general en todas las empresas Dominicanas con leyes iguales proporcionadas por el Ministerio de Trabajo guiadas por la Ley 16-92 promulgada el 29 de mayo del 1992 que son las encargadas de proteger a los colaboradores, artículos como los 51 de la suspensión de contratos, Artículo 50 del pago de gratificación, Artículo 77 referente la fraude laboral y Artículo 49 de suspensión de contrato de trabajo son de mucha utilidad para la vida de un colaborador dentro de una industria.

El sector al que pertenece La Nacional está acogida al cumplimiento de la Ley 64-00 de permiso ambiental que permite al estado como entidad regulatoria, tener un control sobre la emisión de gases, eliminar y en su medida controlar la contaminación ambiental, Ley 87-01 de promoción y prevención de enfermedades de los colaboradores, el registro sanitario del reglamento 522-06 para la adecuación de las áreas de manipulación de alimentos sanitario, adecuando el dispensario médico como vigilancia de salud. Organizaciones como la CEDAF, Sostenibilidad de 3Rs para mejorar el manejo de los residuos sólidos en general adecuada a los desechos peligrosos.

4.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

4.1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE LA EMPRESA

La Colchonería y Mueblería La Nacional en sí, es una empresa que se dedica a la fabricación de colchones, muebles tapizados y unidades de resortes, así como a la comercialización de línea blanca y productos para el hogar. Distribuidores a nivel nacional de la Marca de Electrodomésticos CETRON, fabricados por la empresa MABE, que se importan de varios orígenes de América y Asia. También distribuyen en menos escala que las anteriores, algunas líneas de muebles para salas, aposentos y comedor. Tanto los productos que fabrican como los importados se distribuyen y comercializan al por mayor a nivel nacional e internacional.

Su socio estratégico más importante es su empresa hermana Gomas y Plásticos (GOPLACA). Pertenecen a los mismos dueños, pero son empresas totalmente independientes que le sule a La Nacional la goma espuma, material prima que se utiliza para la fabricación del 100% de los muebles tapizados y aproximadamente el 85% de los colchones.

Este grupo empresarial cuenta con una red de 6 tiendas especializadas para la venta al detalle de dos de sus líneas premium de colchones. Los Sleep Center ofrecen al público en su exhibición algunos modelos exclusivos marca BeautyRest y Back Care.

4.1.2.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Dentro de los competidores directos y de más fortaleza se ha identificado a Colchonería Rex y Colchones La Reina, esto es debido a que es el Core Business de las 3 empresas ofreciendo productos de marcas tanto locales como internacionales en el área de colchones.

La Nacional tiene de atractivo en común la fabricación de marcas locales. La Rex fabrica su marca logo que es llamada Rex por igual pero también fabrica la internacional Sealy, La Reina fabrica su producto reputado que es cuerpo ortopédico de la Reina entre otros modelos y también tienen la marca internacional Serta. La Nacional cuenta con el Nacional super Pillow Top y como marca internacional Simmons.

Según los estudios de mercado entre estas 3 grandes empresas tienen alrededor del setenta por ciento (70%) del mercado, pero si se analizan las participaciones de cada uno en el mercado de manera profunda se queda confirmado que La Nacional dentro de los números de ventas ocupan un cincuenta por ciento (50%) de las ventas total dentro de las tres empresas. (Farid Attias, Gerente de mercadeo).

Alcance de la competencia y grado de integración de la misma

Los competidores de La Nacional siempre están en busca de las tasas de crecimiento en las ventas, en este caso la competencia tiene el mismo acceso que La Nacional ya que son fabricantes, distribuyen al por mayor y tienen tiendas de ventas al detalle. Aparte exportan sus productos al igual que La Nacional.

La cartera de la Nacional se diferencia de su competencia porque los demás no cubren todas las categorías que tienen en La Nacional, aunque cuentan con estrategias similares de inversión en medios y push de precios y descuentos. De igual manera todas las empresas cuentan con la misma expectativa de seguir creciendo y poder cumplir con las demandas de productos o servicios.

Posición y movimientos estratégicos de los competidores

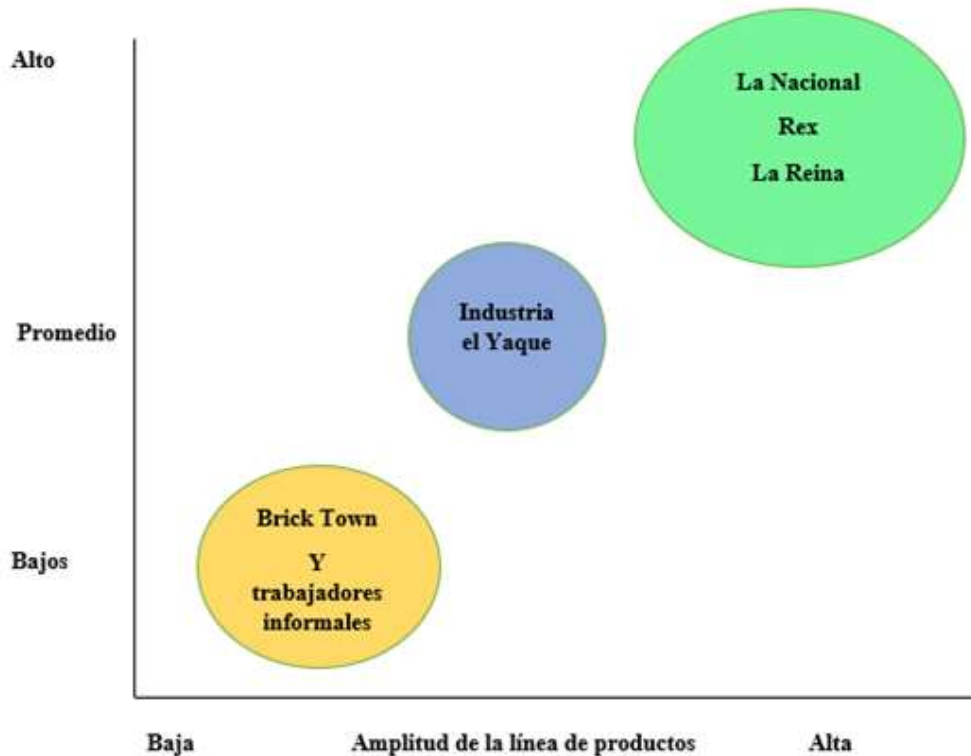
Usualmente utilizan las mismas estrategias de ventas que se basan en ofrecer descuentos a los distribuidores y así ellos pueden hacer sus ofertas al público, Las tres empresas cuentan con un fuerte posicionamiento pues son las de mayores ventas y reconocimientos en el país, esto es sin contar los números de ventas pues financieramente La Nacional domina esta área.

Las tres empresas cuentan con un catálogo de precios amplio pues son empresas que no tienen preferencia de público, sus precios van dirigidos a toda clase social pues tienen una tasación variada, las marcas locales que fabrican pues empiezan con un precio asequible disponible a todos los consumidores.

Los precios van dependiendo del gusto del consumidor, ya que ofertan colchones desde seis mil pesos (RD\$6,000) a colchones de doscientos cincuenta mil pesos (RD\$250,000).

4.1.2.3. GRUPO ESTRATÉGICO EN QUE SE DESARROLLA

Mapa de Grupos Estratégicos



(Letra: Time New Roman No.12)

4.1.2.4. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La Colchonería y Mueblería La Nacional por su alta, calidad y rápida respuesta a sus clientes ocupa el puesto #1 en ventas de colchones al por mayor y detalle, a nivel nacional y del caribe. La Colchonería siempre se ha diferenciado, como antes mencionado, por el nivel de calidad y expansión que ha tenido en los años que lleva en el mercado, teniendo la facilidad de producir más de 10,000 colchones y 2,000 juegos de muebles mensuales aportando así al país una gran proporción de ventas a su nombre contando con la mayor cartera de clientes a nivel nacional superando en esta forma a sus competidores.

4.1.2.5. TAMAÑO DEL MERCADO Y DATOS DEL MERCADO:

No se cuenta con una estadística clara acerca del tamaño del mercado ni de los datos de la misma La Nacional utiliza como método de investigación un cálculo de interiores es decir la capacidad productiva, se toma en cuenta la cantidad de interiores que fabrica la organización y la cantidad de interiores que fabrican el competidor de la empresa en interiores que es La Reina. Se cuenta con un valor similar de interiores que son 14,000.00 mil o 15,000.00 mensuales los demás se pueden agregar como un adicional que tendría un valor del 20%.

Al sumar los 14,000.00 más 14,000.00 y se multiplica por un 20% da de resultado 33,000.00 interiores al mes, es decir que el tamaño del mercado ronda por 350,000.00 colchones al año en el mercado local. Estos se distribuyen de la siguiente manera: 25% pertenecen a La Nacional, 12.5% a Colchonería Rex, 12.5% de La Reina, el resto que abarca el otro 50% pertenece a pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de inmuebles. Lo cual lleva a La Nacional a no tener datos de mercado exactos.

Otro dato que se toma en cuenta es el porcentaje de venta que tiene Goplaca que es la empresa que fabrica la goma utilizada en los colchones y también es la que distribuye este recurso a todas las colchoneras a nivel local. Se hace un aproximado puesto que la cantidad de gomas que adquiere La Nacional es mayor a la cantidad que reciben los competidores.

4.1.2.6. GRADO DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS:

El credo de La Nacional consistente en brindar un servicio de calidad sin importar la categoría de producto que se obtenga, como empresa siempre velan por dar la milla extra en cuanto a la satisfacción del cliente se refiere, es por esto que puede que frente a la competencia estén por encima del rango de precio de una manera mínima, pero sin embargo esto no los hace rezagarse respecto a la sus compañías colegas ya que cuentan con todo un sistema que permite que sus productos sean debidamente estandarizados y respaldados por la misma, acaparando así un gran porcentaje de ventas que supera a las demás.

4.1.2.7. ANÁLISIS DE TENDENCIAS:

La Colchonería y Mueblería La Nacional tiene su enfoque a la venta a mayoristas, su movimiento es de flujo grande dígase, hoteles, tiendas, apartamentos e importación. Cuentan con la opción de ventas al detalle, pero su movimiento masivo por excelencia son las ya anteriormente citadas.

La tendencia del sector Colchonero es moverse a la fabricación de Colchones en cajas o enrollados. Esto con la finalidad de ahorrar espacio en toda la cadena logística, lo que se convierte en una reducción de costo y facilidad de manejo. Para el cliente final, la gran ventaja es que podrá tener su producto inmediatamente lo compre, ya que puede llevarlo en su propio vehículo sin necesidad de esperar que lo entregue. Es muy fácil de “armar”, ya que solo se sueltan los sujetadores y se le da 24 horas para que el colchón recupere su tamaño original. Para fines de exportación, este concepto tendrá un gran impacto en los costos de flete y permitirá a las empresas ser más competitivas en los mercados internacionales.

En este sentido, La Nacional ya lleva un paso muy avanzado y desde hace unos 2 años se encuentra desarrollando este tipo de producto y hace unos 6 meses ya los empezó a colocar en el mercado. Esta tecnología no es muy accesible para todos los fabricantes, ya que conlleva no solo una fuerte inversión en maquinarias y equipos de preparación, sino en el desarrollo de materias primas con nuevas tecnologías que le permitan que se comprima el colchón, al tamaño casi de una maleta y luego pueda volver al tamaño regular.

4.1.2.8. FUERZAS IMPULSORAS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA:

La Calidad, el Servicio, la Garantía y Precio son los factores vitales para que el cliente te reconozca como un producto de excelencia y estas son piezas claves que La Nacional nunca ha dejado de brindar, esto le da la confianza al cliente de que la inversión que está realizando cuando compra el producto será garantizada y respaldada de una manera adecuada por la empresa, inculcando en él, la fidelidad con la marca.

En este país, el buen servicio que pueda ofrecer una empresa siempre será un factor diferenciador de la competencia. Sobre todo, el respaldo a los distribuidores y a los clientes finales en el servicio post venta y en la resolución de situaciones con rapidez y temas de las garantías.

4.1.2.9. ANÁLISIS DE PORTER PARA LA INDUSTRIA EN LA QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA O PROYECTO:

El análisis de Porter como su significado lo dice es el modelo que propone un marco de reflexión estratégica sistemática que permite analizar la rentabilidad de un sector en específico. A continuación, desglosamos uno referente a el sector en el cual se desenvuelve la Nacional y todo lo que implica.



(Letra: Time New Roman No.16)

- Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores:

En el mercado ya existen competidores, pero esto no es un factor que frena a La Nacional de seguir sus labores y trabajar para que cada día que pase sean una empresa más competente frente al mercado. Un riesgo que puede existir es la aparición de nuevas industrias de esta magnitud orientada más hacia la digitalización de sus procesos y esto se convierta en una lucha para la empresa.

- Poder de Negociación con los clientes:

El poder de Negociación con los clientes ya está establecido dependiendo el volumen de la compra, también tiene un papel importante la clasificación del cliente pues hay diferenciación entre usuarios a los cuales se les ofrece diferentes descuentos.

- Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos:

Realmente en este tipo de productos de los cuales La Colchonería y Mueblería La Nacional está a cargo, no se prevé por los próximos años productos sustitutos ya que son objetos de uso doméstico básico, sin forma de ser reemplazados por otros, más bien serían los mismos productos evolucionados.

- Poder de Negociación con los proveedores:

El poder de negociación en este sector no es muy amplio ya que las materias primas tienen un rango de precios establecidos y varían de acuerdo a la calidad, las características del producto y el volumen de compra. Los volúmenes de consumo que maneja la empresa, la colocan en una buena posición de negociación frente a sus proveedores.

La Nacional considera sus proveedores socios estratégicos y ha desarrollado con muchos de ellos productos específicos para los procesos de fabricación que le aportan calidad, ahorros y garantía en el servicio. Para la empresa, es de vital importancia mantener un abastecimiento continuo, de calidad y con el respaldo que brinda un socio.

4.1.3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

4.1.3.1. ANÁLISIS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Amenazas:

- Informalidad del competidor local.
- Eventos naturales (huracanes, terremotos).
- Estabilidad socio-política y económica.
- Cambios en los acuerdos de libre comercio.

- Entrada de nuevos competidores.
- Surgimiento de productos sustitutos.
- Abastecimiento de materia prima.
- Interdependencia de proveedores específicos.
- Imposibilidad de obtener seguro o encarecimiento del mismo.

Oportunidades:

- Mercado internacional (Región El Caribe).
- Decreto que propicia la creación de centros logísticos y empresas operadoras logísticas (Decretos 262-15).
- Ubicación geográfica y acuerdos de libre comercio del país.
- Socios estratégicos.
- Representación de nuevas líneas de productos para ampliar cartera.
- Oferta de servicios de tercerización en el mercado (transporte, servicios de RRHH, subproductos, otros).

4.1.3.2. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

Amenazas	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
1. Informalidad del competidor local.	0.070	2	0.14

2. Eventos naturales (huracanes, terremotos).	0.050	1	0.05
3. Estabilidad Socio-política y económica.	0.080	2	0.16
4. Cambios de los acuerdos de libre comercio.	0.080	2	0.16
5. Entradas de nuevos competidores.	0.070	2	0.14
6. Surgimientos de nuevos productos.	0.080	1	0.05
7. Abastecimiento de materia prima.	0.080	2	0.18
8. Interdependencia de proveedores específicos.	0.060	1	0.06
9. Imposibilidad de obtener seguro o carencia del mismo.	0.060	2	0.06

Oportunidades			
1. Mercado internacional (Región El Caribe)	0.070	4	0.28
2. Decreto que propicia la creación de Centros logísticos y empresas operadoras logísticas (Decreto 262-15)	0.050	3	0.15
3. Ubicación geográfica y acuerdos de libre comercio del país.	0.070	4	0.28
4. Socios estratégicos.	0.060	3	0.18
5. Representación de nuevas líneas de productos para ampliar cartera.	0.080	4	0.32
6. Oferta de servicios de tercerización en el mercado (Transporte, servicios de RRHH, subproductos, otros)	0.040	3	0.12

Total	1.00		2.40
-------	------	--	------

Según lo ponderado en esta matriz de amenazas y oportunidades, se deduce que la empresa cuenta con mejores rangos de oportunidades que amenazas y puesta estas en conversación para ser analizadas le servirá a la empresa para prestar atención a esas amenazas que pueden ser manejadas de manera eficaz.

4.2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (CPM)

		La Nacional		La Reina		Rex	
Factores claves	Peso	Rating	Puntaje	Rating	puntaje	Rating	Puntaje
Imagen de marca	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
Marketing	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Innovación	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
Calidad	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51
Infraestructura	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Servicio	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51
Finanzas	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
	1.01	26	3.80	20	2.89	19	2.82

4.3. BENCHMARKING

En esta oportunidad el Benchmarking planteado solo está resaltando las buenas acciones de la competencia de la Colchonería y Mueblería La Nacional.

La Reina

- Excelente publicidad - enfocados en fortalecimiento de la marca
- Excelentes marcas aliadas (Serta)
- Gran capacidad de producción de materia prima
- Calidad de sus productos
- Portafolio reducido de sus productos lo que le permite

enfocar de manera puntual sus objetivos en unos pocos modelos.

- Buen servicio

Colchones Rex

- Inversión de última tecnología
- Antigüedad en el mercado
- Buena campaña publicitaria
- Excelentes marcas aliadas (Sealy Mattress Center y Rex)
- Diversidad de producto
- Buen balance calidad/precio
- Reconocido por el buen servicio post venta
- Marca más vendida en Estados Unidos

4.4. CONCLUSIONES:

Luego de realizado el capítulo hemos llegado a la conclusión mediante una ardua investigación externa de distintos factores que inciden en el mercado que La Nacional cuenta con bastante cargo en todas las áreas en las que se desarrolla ya que tienen competidores bastantes cercanos que, aunque no ofrecen la misma cantidad de productos que esta puede acaparar el mercado de una manera muy satisfactoria de colchones.

Entendemos que, para realizar un trabajo de esta categoría de una manera correcta, era de total necesidad realizar este tipo de investigaciones para así poder conocer de manera más detallada a que nos estamos enfrentando y en qué posición estamos parados en el mercado y como consecuencia de esto realizar un plan de reorientación estratégica apto a las condiciones actuales.

Sus competidores cuentan con herramientas y las capacidades necesarias para que, si así lo deciden, puedan mejorar su competitividad y ser un oponente mayor para La Nacional. Por lo que, deben seguir reorientando sus operaciones a la eficiencia, reducción

de costos y optimización del uso de los recursos. Esto así para que pueda seguir manteniendo la bandera de líder en el mercado y construyendo una base fuerte que les permita llegar a ser una empresa de escala global.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:

Hacer de los hogares un mejor lugar para vivir, ofreciendo a nuestros clientes soluciones innovadoras en: Colchones, mobiliario y electrodomésticos de calidad garantizada, con el mejor servicio, el aval de nuestra experiencia y el respaldo de nuestros colaboradores.

VISIÓN:

Ser líderes en fabricación, ventas y distribución en los mercados a los que nos dirigimos en las áreas de mobiliario, colchones y electrodomésticos creando valor para colaboradores y accionistas fomentando la calidad, la creatividad y la cooperación en todos nuestros procesos para responder eficientemente a las necesidades de nuestros clientes

VALORES:

Cooperación y respeto mutuo

Valorar la dignidad humana y la diversidad

Eficacia y eficiencia en el servicio

Ética en nuestras operaciones

Desarrollo y superación de nuestro personal

Espíritu innovador y creativo

Excelencia, calidad y seguridad en nuestros procesos

Mejora continua y respeto al medio ambiente

Compromiso con nuestro país y nuestra sociedad

5.1.1. EVALUACIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: Entendemos que esta Misión sintetiza el propósito de la empresa.

Entendemos que esta bien estructurada de acuerdo a lo que la empresa quiere lograr para mantener un producto de calidad y sustentable en el tiempo.

Visión: De acuerdo a la definición de visión que hemos tratado en el desarrollo de nuestra carrera, encontramos que ésta pudiese ser más específica entorno a lo que la empresa espera de manera clara sea su norte y dirección en el desarrollo de sus labores.

Valores: Guiándonos de los componentes de los valores de una empresa podemos destacar como claramente este cumple con los lineamientos de establecer las creencias, características y normas conductuales que debe de poseer esta descripción.

5.1.2. PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Luego de analizar la misión, visión y valores que ya tiene establecido La Nacional, no proponemos ninguna modificación pues entendemos que lo que tienen en la actualidad está acorde con lo que busca la empresa que es ser líder en el mercado y cada día trabaja con excelencia.

Visión: Ser líderes en fabricación, ventas y distribución de mobiliarios colchones, y electrodomésticos en los mercados a los cuales nos dirigimos y a su vez crear valor para los colaboradores y accionistas fomentando la creatividad y cooperación en todos los procesos de manera que respondan eficientemente a las necesidades de nuestros clientes.

5.2. MATRIZ FODA (CAME)

La empresa cuenta con un proceso de estrategias que cumplen con lo que es su modelo de gestión estratégico, ampliando lo que consideran más efectivo e importante.

5.2.1. ESTRATEGIA DEFENSIVA

Estrategia defensiva es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuestas a situaciones del entorno no favorable apoyándose en puntos fuertes.

- Reforzar a colaboradores cómo actuar ante crisis.
- Fortalecer personal en plan de emergencias.
- Identificar materiales alternos para la creación de nuevos productos.
- Garantizar y disponer de fondo de emergencia para cualquier anomalía que se presente.
- Fortalecer la capacitación técnica de los colaboradores para ofrecer estándares de calidad más elevados y eficiencia en costos.
- Mantener el plan de capacitación actualizado a los cambios de forma de trabajo que puedan ocurrir en el sector o en el país.

- Identificar clientes/proveedores de destinos que formen parte del acuerdo.
- Plan de respuesta ante competidores que incluya análisis de precio, producto, condiciones o términos de negocio.
- Evaluar implementación de CRM (Customer relationship management).

5.2.2. ESTRATEGIA OFENSIVA

Estrategia ofensiva es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.

- Desarrollar estrategias comerciales y productos de manera conjunta.
- Estrategia de ventas basada en el tiempo de entrega.
- Utilizar las capacidades logísticas y relaciones comerciales con los suplidores para tener un plan de respaldo en caso de que se necesite.
- Desarrollar líneas de productos específicas por mercado, por cliente, por temporada.
- Ofrecer a los colaboradores las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades del mercado internacional y el desarrollo de nuevas representaciones.
- Evaluar los potenciales procesos a tercerizar y su impacto en el costo, seguridad y satisfacción del cliente.
- Fortalecer el posicionamiento de la empresa en cuanto a medios digitales de 50% a 70% y dentro de 3 años seguir aumentado.
- Evaluar el nivel de cumplimiento respecto del sistema de aseguramiento de calidad.

5.2.3. ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

Estrategia de supervivencia es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos.

- Aumentar eficiencia para reducir costos y tiempo de respuesta.
- Reducir el nivel de riesgo y establecer mecanismos de salvaguardia.
- Mantener el plan de capacitación actualizado a los cambios.

- Revisión de Políticas de Crédito en base niveles de riesgos.
- Estrategia de ventas basada en precio en función del volumen.

5.2.4. ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN

Estrategia de reorientación es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.

- Establecer y ejecutar una política de obsolescencia de forma sistemática.
- identificar nuevos proveedores en la región.
- identificar opciones de servicios tercerizados de abastecimiento.
- eficientizar procesos para reducción de niveles de inventario.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión.
- Implementar un ERP que incluye WMS y Manejo de rutas.
- Estudiar la factibilidad para la instalación de centro logístico y almacén fiscal con miras a convertir la empresa en un suplidor estratégico (consolidar mercancía importada con mercancía local y exportarla)

5.3. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES: DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS

5.3.1. CONCEPTO, MERCADO OBJETIVO, FORMA DE ENTREGA, OFERTA DE PRODUCTO, FORMA DE PRODUCCIÓN, MODELO DE NEGOCIO.

En la actualidad La Nacional no cuenta con una herramienta que le permita generar y dar mantenimiento a las proyecciones de venta por lo que no las tienen completas y ajustadas. Esta situación implica que no se tenga una visión clara de los productos a reaprovisionar, el hecho de no tener las proyecciones completas de acuerdo a la demanda no les permite realizar un plan de producción y abastecimiento de la manera correcta.

Al momento de realizar una orden de producción no se revisa la disponibilidad de los materiales ni tampoco el sistema utiliza un método de reservas, por lo que se pudiera visualizar una existencia como disponible pero que en realidad se encuentra comprometida para otra orden, por lo que se toma el riesgo de paralizar sus operaciones por falta de un abasto de información a tiempo de requerimiento de suministro al departamento de abastecimiento. Las órdenes de producción no contienen la información

de inicio y fin del proceso por lo que a veces se realizan órdenes de producción que no se completan o se producen hasta meses después, provocando distorsión de la información.

El departamento de Abastecimiento que es responsable de la adquisición de las materias primas a utilizar en el proceso de producción, al no recibir un requerimiento a tiempo se ve en la obligación de trabajar a partir de los históricos de meses o años anteriores conjuntamente con estimaciones que se realizan a partir de la experiencia del comportamiento del SKU. Debido a la pandemia el 2020 fue un año atípico y que alteró el ritmo normal de las operaciones y con esta los históricos de consumo. Cuando a eso le agregamos el nivel de incertidumbre y la estacionalidad tan marcada que tiene el sector, entonces la situación se traduce a un incremento de los Stock de seguridad para poder garantizar la disponibilidad del material en la planta al momento de ser requerido por el área de producción.

Esta situación afecta el flujo de caja de la empresa ya que al tener que incrementar sustancialmente los inventarios se incrementan los costos de almacenaje y los gastos asociados como seguro y merma por deterioro de la mercancía.

Como propuesta a la situación presentada anteriormente recomendamos que en el área de producción se debe establecer un mecanismo para hacer un programa de producción a largo plazo que permita tener una explosión de materiales que sirva para la planificación de compras.

Seguido con esto el área de Abastecimiento tendrá la información de las cantidades exactas a consumir y podrá tener una mejor planificación y negociación con los proveedores asegurando que los materiales no sólo cumplan con los requerimientos de calidad y precio, sino que también estén en el tiempo justo y en la cantidad adecuada para las operaciones.

Este plan anual de producción debe ser convertido en un programa de producción en firme de por lo menos 3 meses, donde los primeros 15 días no se realice ningún cambio, esto asegurará una reducción de las paradas por falta de material optimizando así los tiempos de producción y reduciendo las horas extras de trabajo.

Cualquier modificación que se realice en las proyecciones y las variaciones de las ventas deben impactar y sugerir una modificación al plan de producción, y a su vez ajustar el requerimiento de materiales. Se necesita implementar una herramienta que pueda

manejar toda la información de la cadena de suministro de manera permanente, que contenga las parametrizaciones necesarias para que todos los movimientos que se ejecuten o los cambios de demanda puedan modificar todos los planes el resto de la operación.

Actualmente cada área trabaja de forma independiente a partir de algunos de los datos que se encuentran en el sistema o que se comparten entre sí, sin embargo, no hay un flujo de información constante y efectiva que garantice la toma de decisiones a tiempo. Para esto se deben implementar de manera periódica y sistemática las reuniones de S&OP (Sales and Operation Planning) con el fin de que puedan compartir informaciones relevantes y tomar como equipo las medidas necesarias para lograr los objetivos propuestos por cada área.

Otra recomendación es la creación de una herramienta donde interactúen los datos de los flujos de entradas y salidas de mercancías y/o materiales en una línea de tiempo, de esta forma las áreas de ventas y producción podrán conocer cuándo estarán disponibles los productos y materiales para la venta o producción, así como cuando debe ser abastecida la demanda.

Con estas herramientas y estas mejoras en los flujos de proceso se debe lograr tener mayor asertividad en el abastecimiento y un mejor poder de negociación de manera que los materiales lleguen justo a tiempo, se reduzca el inventario y la cantidad obsoletos. Esto se traduce en una reducción de los costos operativos y una mejora en los resultados de la empresa.

5.3.2. DISEÑO DE PROTOTIPO.

Se diseñó un cuadro en Excel para establecer la demanda, plan de producción a partir de las proyecciones de dos productos: Colchón King y Colchón Queen. A su vez, a partir del plan de producción se determinarán las cantidades a comprar.

El primer paso es establecer la proyección de Ventas a cargo del Departamento de Ventas y Mercadeo de la empresa para cada producto, Considerando la estacionalidad y las ofertas que se planea realizar.

Proyección de ventas en unidades

Tamaño	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Total Período
Colchón King	600	500	700	500	800	600	750	500	4,950
Colchón Queen	1300	1100	1200	1100	1200	1000	1000	1300	9,200
Totales	1,900	1,600	1,900	1,600	2,000	1,600	1,750	1,800	14,150

El segundo paso consiste en la determinación de la demanda. Esta se realiza a partir de la proyección de ventas y el inventario inicial disponible. Para fines del ejemplo, no contamos con un inventario inicial, ya que es un producto nuevo.

Demanda en unidades

Tamaño	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Total Período
Colchón King	600	500	700	500	800	600	750	500	4,950
Colchón Queen	1300	1100	1200	1100	1200	1000	1000	1300	9,200
Totales	1,900	1,600	1,900	1,600	2,000	1,600	1,750	1,800	14,150

El tercer paso consiste en determinar las cantidades a producir que puedan satisfacer la demanda requerida, para esto se debe considerar el lote óptimo de producción de cada producto con el fin de realizar las operaciones de la forma más eficiente. En vista que no tenemos inventario inicial, se iniciaran las operaciones de producción un periodo antes, denominado SEM 0, ya que los productos deben estar disponibles al momento de ser requeridos.

Cada período se ajustará a la cantidad múltiplo del lote óptimo de producción predeterminado y que sea igual o mayor a la demanda que debe cubrir. En los siguientes períodos, también se considerará el inventario anterior disponible.

Plan de Producción en unidades

# Orden Prod.	Lote	37444	37445	37446	37447	37448	37449	37450	37451		Total Período
Tamaño	Optimo	Sem 0	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	
Colchón King	250	750	500	750	500	750	500	750	450		4,950
Colchón Queen	400	1600	800	1200	1200	1200	1200	800	1200		9,200
Totales		2,350	1,300	1,950	1,700	1,950	1,700	1,550	1,650		14,150

Una vez determinado el programa de producción, se realiza la explosión de materiales que indique las cantidades de materias primas a consumir, en este caso realizamos el ejemplo con Tela para tapa, siendo una de las materias primas principales. Acorde a la

demanda de materiales, se programan las compras, estas deben ser ajustadas en la medida de lo posible al lote óptimo de compra que por ejemplo para este caso se consideraron 10,000 yardas que es la capacidad de un contenedor en total. Cabe destacar que este material es importado.

En este cuadro se modula el inventario inicial de cada material y el plan de producción.

El programa de compras se establece considerando que cubra la necesidad demandada por el área de producción.

Plan de Abastecimiento										
Material: Tela p/tapa	<i>Lote óptimo compras: 10,000 yds</i>				<i>Cantidad por producto: 2 ydas</i>					
	Sem 0	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Total Período
Inv inicial	2000	7,300	4,700	10,800	7,400	3,500	10,100	7,000	3,700	
Demanda		3,800	3,200	3,800	3,200	4,000	3,200	3,500	3,600	28,300
Plan de Producción	4,700	2,600	3,900	3,400	3,900	3,400	3,100	3,300	0	28,300
Plan de Compras	10,000	0	10,000	0	0	10,000	0	0	0	30,000
Balance inv. Disponible	7,300	4,700	10,800	7,400	3,500	10,100	7,000	3,700	3,700	
# Orden de compras	OC#01			OC#02			OC#03			

Luego de tener todos los datos se modulan en el tiempo para tener visibilidad de los materiales y productos disponibles. Esto es un ejemplo sencillo para ilustrar el manejo del flujo de la información desde la proyección hasta la compra y disponibilidad final del producto para la venta.

Esta propuesta se realizó como podemos ver en un documento de Excel, pero dado a la envergadura de la empresa y la gran cantidad de SKU que se manejan, debe ser realizado en un software para estos fines que pueda garantizar la fidelidad de la información y el adecuado mantenimiento y sobre todo que pueda sugerir automáticamente las modificaciones a los planes de producción y compras. Además, debe manejar los parámetros y políticas de inventario que se deben considerar para la correcta determinación de las cantidades.

5.4. RETROALIMENTACIÓN DE LA EMPRESA

Colchonería y Mueblería La Nacional es una empresa que ha podido llevar a cabo un buen plan de contingencia ante el impacto del Covid-19 a partir de marzo 2020 cuando cerraron sus operaciones casi por completo. Un personal clave y administrativo se preparó previamente para continuar con teletrabajo, sin embargo, la mayor parte del personal por la naturaleza de las operaciones no podría trabajar remoto y un equipo multidisciplinario

inmediatamente creó el protocolo de trabajo que cumpliera con los requerimientos del Ministerio de Salud.

Así mismo, ya habíamos mencionado el desarrollo de las mascarillas, trajes y productos de protección requeridos y escasos en ese momento como una alternativa a la paralización de sus ventas. Lo que es una muestra del espíritu innovador, resiliente y flexible de la empresa, llegando inclusive a lograr su meta anual en ventas, recuperando los casi tres meses perdidos. No obstante, en toda crisis son más notorias las deficiencias que en el día a día de las operaciones muchas veces no se notan o simplemente pueden pasar casi desapercibidas ya que pasan a formar parte integral de la metodología de trabajo cotidiano lo cual no es lo más sano para la misma.

Basadas en las indagaciones y los análisis realizados sobre la situación de la empresa y sus operaciones, pudimos identificar varias oportunidades de mejoras, sobre todo ante una nueva realidad global de hacer negocios que ayude a garantizar la supervivencia de la empresa en el mercado.

Entre los hallazgos más relevantes que fundamentan propuesta están:

- Falta de planificación a largo plazo que permita una adecuada visibilidad para el abastecimiento.
- Carencia de un sistema automatizado que integre todas las operaciones de la cadena de suministro en tiempo real.
- Debilidad en la comunicación oportuna de información entre los departamentos involucrados que permita toma de decisiones.
- Fluctuaciones de los niveles de inventarios provocando over-stock o roturas y en algunos casos, obligando a contratar espacio de almacenamiento fuera de las instalaciones de la empresa.
- Falta de espacio físico para el almacenaje de las mercancías y ampliación de las áreas productivas para mantener el distanciamiento.

Se preparó una propuesta de reingeniería de la Cadena de Suministros que abarca desde la determinación de la demanda hasta el almacenamiento del producto terminado.

La misma fue presentada a varios ejecutivos y mandos medios de la empresa abarcando las áreas involucradas: Ventas, Mercadeo, Abastecimiento, Logística, Producción, Planificación y Finanzas, todos ellos parte interesada por el impacto directo o indirecto a sus operaciones, con el fin de tener una retroalimentación sobre cómo perciben desde sus áreas la recomendación.

La exposición siguiente fue presentada por medio de una presentación, y enviada a algunos de los directores de los departamentos claves para el desarrollo efectivo de nuestra propuesta, a continuación, dejaremos por escrito en qué consistió:

“En vista de los hallazgos encontrados, recomendamos la implementación de un sistema de información y método de trabajo que integre toda la cadena de suministro. ”

Con una herramienta para la proyección de ventas que permita mejorar la asertividad y mantenimiento del forecast en base a las fluctuaciones del mercado y a partir de estas implementar un proceso de determinación de la demanda de las mercancías que se comercializan.

Realizar los planes de producción a mediano y largo plazo, que se irán convirtiendo en los programas de producción, acorde a los cambios de demanda que permita conocer la disponibilidad de los productos para la distribución.

A partir de este programa se genera la demanda de materiales donde el área de Abastecimiento tendrá la información de las cantidades exactas a consumir y podrá tener una mejor planificación, asegurando que los materiales no sólo cumplan con los requerimientos de calidad y precio, sino que también estén en el tiempo justo y en la cantidad adecuada para las operaciones y así lograr un manejo eficiente de los niveles de inventarios y por ende la reducción de costos.

Todo esto debe contar con un sistema de tecnología adecuado que les asegure el flujo de información en tiempo real permitiendo adaptar los programas, tomar acciones y decisiones oportunas. Logrando combinar flexibilidad y eficiencia en sus operaciones con el fin de reducir los costos manteniendo los niveles de calidad y servicio “.

Con lo expuesto anteriormente se realizaron algunas preguntas guías como:

- ¿Cuál es su valoración respecto a la propuesta?
- ¿Entiende que es aplicable a la empresa?
- ¿Podiera esta solución ayudar a reducir costos y ser más eficientes?
- ¿Qué impacto tendría la implementación de esta propuesta en las expectativas del cliente?
- ¿Qué situación aparte de la problemática planteada cree que la empresa deba analizar?
- ¿Qué estrategias podría agregar al plan de marketing?
- Punto abierto para comentarios.
-

A nivel general todos los entrevistados fueron muy receptivos, considerando la propuesta como clara, muy acertada, acorde a las necesidades y bien enfocada a resolver unos temas, que realmente eran conscientes que debía trabajarse pero que no se les había dado el carácter necesario, ya que se veían como temas aislados y no como una solución integral, tal como se estaba presentado.

Es cierto que la cotidianidad hace que se pierdan de vista algunos detalles que pueden ser claves para un mejor desenvolvimiento de las operaciones. Sobre todo, cuando cada área se enfoca en desarrollar o resolver sus temas, sin una óptica más global considerando el impacto de los demás eslabones de la cadena.

Pudimos observar una actitud abierta al diálogo y a ver oportunidades de mejora. Aportes y comentarios como el expuesto por la Sra. Leticia Mercedes Gerente de Ingeniería y Desarrollo, “Siempre es bueno verlo desde otra perspectiva, porque lo que propongan sería fresco, nuevo e interesante, y podría funcionar” son los que nos sirven de soporte para darnos cuenta de hacia donde los colaboradores de la empresa tienen visión llegar y cómo en base a esto retroalimentar nuestra propuesta de una manera más clara.

Al cuestionar sobre la aplicabilidad en la empresa, la respuesta común fue si, totalmente entre otras afirmaciones. En este sentido, la Sra. Maricarmen Attias, vicepresidente de Supply Chain comenta que es perfectamente aplicable. Que pueden analizarse y alinearse con el plan estratégico de la empresa para así implementarlo de la manera más conveniente. Evidentemente, la propuesta realizada es un esquema general y debe conllevar una investigación profunda para afinarse verdaderamente a las necesidades de la empresa.

Por los comentarios, es evidente que cada área conoce lo que le hace falta para lograr mejorar su operación, sin embargo, un punto vital quizás no tan ponderado es la interrelación y el impacto de este tipo de mejoras entre los departamentos.

La Nacional es consciente que tienen debilidades por lo tanto están dispuestos a trabajar en ellas, viéndola desde otra perspectiva que es nuestro punto de vista, apoyan el aire fresco, nuevo y los intereses que podemos ver nosotras como estudiantes. Comprenden que el enfoque de nuestra propuesta puede ayudarlos a ser más eficientes en los procesos productivos, a no tener tantos quiebres de inventario y controlar la materia prima que quedan obsoletas, entre otras.

Esta propuesta reduciría los costos operacionales, ya que por la falta de visión a largo plazo con unas proyecciones acertadas y por ende la imposibilidad de realizar planes de producción a largo plazo, no permite obtener, con cierta precisión y con suficiente tiempo de antelación, los datos de producción para el manejo de las materias primas. Hay una brecha interesante en el tema de costos y que no se ha podido establecer un porcentaje, pero saben que existe. Por ejemplo, no se aprovechan otras oportunidades como la de economía de escala al momento de realizar las compras, mejor planificación del abastecimiento, la reducción del stock de seguridad, entre otras. Al reducir los inventarios, que es uno de los efectos principales, se reducen los gastos operativos del almacén como es el pago de prima de seguro, renta de espacio fuera de las instalaciones, reducción de los costos de manejo de mercancías, así como de los deterioros y niveles de obsolescencia.

Entendemos que esta tendrá un efecto positivo y por ende un impacto efectivo en todas las áreas en la que sea implementada, ya que aparte de trabajar el área de abastecimiento, se tiene la certeza que se puede aplicar a todos los departamentos ya que con esta obtendrían un sistema que puede involucrar todo el proceso para la toma de decisiones a tiempo.

Se tiene la perspectiva de lograr que se cumplan las expectativas del cliente de una manera más amplia al implementar estas opciones desde el punto de vista de Ingeniería y Diseño, menos cambios al producto final por falta de disponibilidad de materias primas, que es uno de los problemas principales que tienen y que afecta a los clientes directamente. Todos esos cambios no solo repercuten en el producto final, sino que también los ajustes que conllevan en el proceso de producción y a nivel de sistema. Logrando este sistema de

flujo de información que permitiría la planificación de toda la cadena de suministro, se mejoran los tiempos de entrega y podrían trabajar más justo a tiempo.

Con la mejora de la cadena de suministro se logra un efecto dominó, pues esta apuesta a que haya un progreso al momento de realizar inventarios y les da la información asertiva del consumo de las materias primas, para que como consecuencia se establezca los costos, detecta alzas y anomalías en los mismos, lo que les permitirá ofrecer los mejores precios al cliente y estar acorde con la competitividad del mercado. También garantizarían las entregas a tiempo, sin la necesidad de posponer pedidos por no tener disponibilidad de algún material.

La empresa tiene diversas opciones a las cuales aplicarle este estudio para su plan de marketing, tales como:

- Una proyección en ventas que permita ser más para así poder ser más objetivos con la programación de las compras de materia prima y mercancías, para estar listos frente a la demanda de los productos en el mercado. De esta manera la Empresa tiene la posibilidad de analizar cómo los almacenistas podrán rebajar y entregar de forma más eficiente. Que no entreguen sin antes haber rebajado, pues al trabajar con la planificación o programación, se parte del inventario en el sistema.
- Experiencias digitales basadas en las preferencias de cada cliente.
- Que se plantee una cercanía con el cliente final, implementando más usos de estadísticas para toma de decisiones y planificación y a su vez mejorar la calidad de la información. Así mismo lograr una retroalimentación con el cliente que le ayude a realizar pronósticos más ajustados a lo que demandan los clientes.
- Costos logísticos y de entregas, estos a su vez pueden mejorar el servicio y las entregas completas y al tiempo establecido.
- Trabajar más en el marketing de la línea de tapizados en las redes. Solo se promociona el SPT, y cuentan con un amplio catálogo de productos, incluso una línea de electrodomésticos.

Acorde con nuestras investigaciones el impacto de nuestra propuesta será muy beneficioso, una cadena de suministro integrada y disponer de las herramientas recomendadas, tendría como resultado: disponibilidad de inventario, reducción de

tiempos de entrega y la reducción del margen de error. Todos estos factores juegan un papel importante al momento de complacer la expectativa de sus clientes. En conclusión, tanto para los clientes externos como los internos serían un impacto favorable.

6. CREACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1.1. OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Como ya hemos visto en el desarrollo de los capítulos anteriores, desde el año 2020 La Nacional se ha visto envuelta en una situación mundial de incertidumbre que ha afectado a todas las empresas del sector donde se necesita de mano de obra como principal recurso para el desarrollo de sus actividades. Como consecuencia de la pandemia, la empresa vio fuertemente afectado su flujo de caja por la paralización del comercio, que los que los llevó a tomar decisiones como la fabricación de mascarillas y otros productos para la prevención, así como la extensión de las horas de trabajos y con varios turnos con poco personal para poder llevar a cabo la fabricación los productos requeridos cumpliendo con las medidas sanitarias.

Gracias a esta situación que obligó a la empresa a cursar sus operaciones de una manera distinta, pudieron darse cuenta de que la manera en la que estaban llevando a cabo su proceso de abastecimiento no era la más eficiente debido a la poca certidumbre por la falta de metas de ventas claras. Provocando esta situación el incremento de los niveles de

inventarios de forma desproporcionada y con ellos no solo exceso o rotura de stock, sino también el incremento de los gastos de su mantenimiento. Es por esto que desarrollamos este proyecto entorno a la eficientización de este proceso.

Desde la perspectiva financiera, en base a la situación actual, podemos destacar los siguientes objetivos como primordiales para lograr el propósito:

- 1- Reducir los gastos operativos y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- 2- Mejorar el flujo de efectivo.
- 3- Reducir los niveles de inventario y gastos asociados a su mantenimiento.
- 4- Reducir los niveles de obsolescencia.

6.1.2. OBJETIVOS PERSPECTIVA DEL CLIENTE

A pesar de que el enfoque principal de este trabajo es una reorientación interna a nivel del proceso de cadena de suministro, las mejoras que se proponen implementar y las eficiencias en costos y operación que se pretenden, tendrán como resultado final el impacto en la satisfacción de los clientes al recibir un mejor servicio más flexible y eficiente, garantizando siempre la calidad de los productos.

Los clientes de la Colchonería y Mueblería La Nacional fueron afectados con el cierre total de sus operaciones durante casi 3 meses por el confinamiento obligatorio durante los meses de marzo - mayo del 2020. Por lo que, durante este tiempo, la empresa no realizó las operaciones habituales de ventas y cobros. Es a partir de finales del mes de mayo cuando se reactiva el comercio volviendo parcialmente a sus operaciones. No obstante, al contar con una amplia cartera de clientes en variados sectores y posibilidades económicas, a partir del mes de Julio se disparan las ventas a niveles totalmente inesperados y esto obliga a la empresa a cambiar radicalmente sus planes.

A pesar de que la pandemia no afectó grandemente la clientela de esta empresa, sino más bien recuperaron sus niveles de ventas, siempre hay puntos en los cuales se puede mejorar y por esto indicamos los siguientes objetivos:

- 1- Desarrollar líneas de productos específicas para responder a los cambios en el tipo de demanda.
- 2- Desarrollar estrategias comerciales de manera conjunta con los socios estratégicos.

3- Posicionamiento de la empresa y sus marcas como líder regional.

4- Ser reconocidos por ofrecer un servicio basado en eficiencia con entregas completas y a tiempo.

6.1.3. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE PROCESOS

Los resultados de la empresa y la satisfacción de los clientes dependen en gran medida de la eficiencia de sus procesos internos tanto operativos como estratégicos. La Pandemia puso en evidencia una debilidad en los procesos de planificación de la empresa que sirven de base para la planificación del abastecimiento. Es por esto que, para nuestros fines, constituyen la columna vertebral de la propuesta de reorientación.

La empresa debe enfocarse en implementar los mecanismos efectivos que le aseguren el adecuado programa de abastecimiento de materias primas y mercancías, evitando roturas y sobre stock, así como manteniendo los niveles y rotación de inventario adecuados que le permitan reducir los costos a través de la eficiencia en sus procesos logísticos y productivos, así como la reducción de los gastos operativos asociados.

A raíz de esto hemos identificado los siguientes objetivos como claves para la perspectiva de procesos:

1. Fortalecer el conocimiento de productos/procesos y habilidades de negociación.
2. Identificar proveedores alternos calificados a nivel regional.
3. Estrategia de compras basada en precio en función del volumen.
4. Implementación de un sistema de gestión integral.
5. Eficientizar procesos para reducción de niveles de inventario.
6. Establecer parámetros para regular el nivel de cumplimiento del sistema de aseguramiento de calidad.
7. Creación de un sistema de medición de requerimiento de materia prima por entrada de solicitud de parte de los demás departamentos.

6.1.4. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para la implementación de nuestra propuesta, al igual que cualquier nuevo proyecto, es necesario contar con las capacidades adecuadas y preparación del talento humano, la estructura organizacional, así como los sistemas y procedimientos de trabajo que

mantenga el personal entrenado, enfocado y trabajando como equipo hacia la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

Durante el periodo de confinamiento por el Covid-19, quedó evidenciada la alta dependencia de la mano de obra que tienen las empresas del sector de fabricación de muebles y colchones, debido a que sus procesos productivos, aunque cuentan con herramientas y maquinarias con cierto grado de tecnología y sofisticación, se mantiene un porcentaje importante de trabajo artesanal, sobre todo en la fabricación de muebles.

Sumado a esto, cabe destacar que el sector no cuenta con escuelas de capacitación públicas o privadas que pueda entrenar a las personas con cierto grado de especialización, lo que implica una complicación importante a la hora de reclutar este personal. Es por esto que básicamente, la empresa misma debe capacitar a los colaboradores lo que, en algunas posiciones, puede tomar hasta un año para lograr un trabajo eficiente y en ocasiones, algunos empleados altamente entrenados tienden a independizarse, sobre todo en el área de tapicería que no necesita de maquinarias y aunque la rotación no es muy alta, se pierden algunos talentos y vuelve el ciclo de entrenamiento de su sustituto.

Entendiendo esta situación, con el fin de disponer de los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta se identificaron los siguientes objetivos:

- 1- Fortalecer sistema de evaluación del desempeño y programa de capacitación.
- 2- Automatizar el proceso de gestión de la cadena de suministro.
- 3- Gestionar el bienestar laboral de los colaboradores.

6.1.5. VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta cuya función es medir la evolución de las operaciones de la empresa, objetivos, estrategias, entre otros. Asimismo, es una guía para la alineación de los recursos y el talento humano para dirigirlos al cumplimiento de los objetivos planeados.

Por esto es importante que cada paso que se realice dentro de los procesos de la organización pueda ser medible, ya que lo que se puede medir, se puede mejorar y al fin y al cabo de eso se trata, de cada día superarse a sí misma.

Objetivos Perspectiva Financiera

- 1- Generar ahorros a través de la eficientización del proyecto

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Porcentaje de reducción de gastos	Calcular la variación porcentual en gastos de almacenamiento desde el año 2019 al 2020.	Trimestral	Reducir gastos operacionales en un 6% al tercer año.
Porcentaje de Rentabilidad	Se determina midiendo los beneficios netos entre el total de ventas de un 10% a un 13% en tres años.	Anual	Aumentar la rentabilidad neta sobre ventas en un 8% en 3 años
Rotación de Inventario	Indica el número de veces en que se han renovado las existencias.	Mensual	Mejorar el índice de rotación promedio de materias primas de un 3.3 a 4 veces por año.
Porcentaje de inventario obsoleto	Se calcula el valor del inventario obsoleto sobre el valor total del inventario.	Trimestral	Reducir niveles de obsolescencia a un 5% del total de inventario al año como una meta anual, con seguimientos trimestrales.

2- Mejorar el flujo de caja

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas

Días de crédito	Tiempo promedio en que la empresa cumple con los pagos a proveedores.	Trimestral	Aumentar los días de promedio de crédito en 7 días. (actualmente son 75 días)
Días de cobranza	Tiempo promedio en que se recibe el dinero de las ventas que se otorgan a crédito.	Trimestral	Reducir los días de promedio de cobranza en 5 días. (actualmente son 95 días)

Objetivos Perspectiva de Cliente.

1- Ser reconocidos por ofrecer un servicio basado en la eficiencia con tiempo de entregas completas y a tiempo.

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
% de entregas completas y a tiempo	Indica que cantidad de pedidos se entregan completos y dentro del tiempo esperado sobre la cantidad total de pedidos realizados.	Mensual y acumulado del año.	Realizar entregas completas y a tiempo en un 90%. (Actualmente se estima un 70-75%)
Nivel de satisfacción del cliente	Medir qué tanto se han cumplido las expectativas del cliente en cuanto al servicio mediante encuestas de satisfacción de los clientes a través de mediciones de servicios post venta.	Semestral	Alcanzar un nivel de satisfacción de servicio a un 95%.

2- Desarrollar estrategias comerciales de manera conjunta con socios estratégicos

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Cantidad de clientes con alianzas estratégicas	Cantidad de clientes mayoristas que se han convertido en socios estratégicos.	Semestral	Establecer una estrategia de diferenciación de producto en el top 5 de sus clientes.

3- Posicionamiento de la empresa y sus marcas como líder regional

Indicadores	Explicación	Periodos	Metas
Cantidad de seguidores en Instagram y flujo que tiene en la página web.	Cantidad de usuarios interesados en nuestros productos y servicios.	Quincenal	Incrementar el flujo de tráfico de usuarios un 3% dentro de los tres años.
Cantidad de visita en las redes	Identificar el flujo de visitas a través de SEMRush herramienta para saber cuántas visitas obtiene el perfil.	Quincenal	Analizar el porcentaje de estimulación de tráfico orgánico que tiene el Feed cada vez que se hace un nuevo post.
Cantidad de veces compartidas	Identificar las veces que la información o página ha sido compartida para el alcance del contenido de interés.	Quincenal	Obtener una estimación de números de usuarios que comparte nuestro contenido quincenal.

Objetivos Perspectiva de Procesos

Indicadores	Explicación	Periodos	Meta

Porcentaje de cumplimiento de metas de ventas	Indica la asertividad del pronóstico de ventas.	Anual	Automatizar el forecast de ventas como herramienta principal
Disponibilidad de producto	Cuántas veces se requirió un producto que no fue producido a tiempo.	Mensual	Implementar un sistema de planificación de la producción a mediano plazo en 9 meses

3- Optimizar los métodos de abastecimiento

Indicadores	Explicación	Periodo	Meta
% de rotura de stock	Indica cuántas veces se agotó un producto.	Mensual	Optimizar los métodos de abastecimiento.

Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

1- Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño y programa de capacitación

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
Capacitaciones por año	Cantidad de talleres de capacitación que se implementa.	Anual	Implementar sistema de gestión por competencia en 18 meses.
Nivel de profesionalización de los colaboradores	Cuál es el grado de escolaridad que posee por área de trabajo.	Anual	Implementar sistema de gestión por competencia en 18 meses.

2- Gestionar el clima laboral de la empresa

Indicadores	Explicación	Periodo	Metas
% de sentido de pertenencia	Qué porcentaje de los colaboradores sienten que pertenecen y son tomados en cuenta.	Anual	Mejorar el clima laboral.
% de ausentismo	Cantidad de colaboradores que se faltan a su trabajo.	Anual	Mejorar el clima laboral.
% de rotación de personal por área	Duración promedio del personal por área.	Anual	Mejorar el clima laboral.

6.1.6. METAS, ACCIONES Y PROYECTOS

“Cuando es obvio que las metas no se pueden conseguir, no ajustes las metas; ajusta los pasos para conseguirlas”.

Confucio.

Cuando algo se quiere cambiar o perfeccionar, como punto principal es necesario establecer una serie de metas, acciones y proyectos con la finalidad de que todos los pasos que se den, a partir de la visualización de los aspectos de mejora, conduzcan a lograr el objetivo. Es por esto que hemos propuesto, como ya hemos recalado en puntos anteriores, que para este Plan de Reorientación Estratégica tras la llegada del Covid-19, una Reingeniería de proceso en la Cadena de Suministro de La Colchonería y Mueblería La Nacional para lograr las metas a corto y mediano plazo que llevarán al logro de los objetivos de eficiencia y reducción de costos.

Perspectiva Financiera

Metas:

- 1- Reducir los gastos operativos en un 6% al tercer año.
- 2- Reducir los días promedio de cobranzas en 7 días

- 3- Aumentar los días promedio de crédito en 7 días.
- 4- Mejorar el índice de rotación del inventario de materias primas a 4
- 5- Aumentar la rentabilidad de la empresa en 8% al tercer año.
- 6- Reducir los niveles de obsolescencia a un 5% del total del inventario al año

Acciones

- 1- Creación de un sistema de Cadena de suministro por nivel de demanda que permita realizar el proceso de abastecimiento ajustado a la demanda y reduciendo los niveles de inventario.
- 2- Minimizar costos de almacenamiento optimizando el uso y buen almacenamiento de la materia prima. En la medida que se tiene un mejor manejo y control, así como un volumen adecuado, se reducen los costos de mantenimiento del inventario
- 3- Implementar un sistema de determinación y mantenimiento de forecast de ventas para calcular la materia prima requerida en base a las metas y programas de producción.
- 4- Establecer políticas de desalojo para mitigar los niveles de obsolescencia y evitar deterioro. y roturas por manejo.
- 5- Establecer una estrategia de compra basada en mejores condiciones de crédito con el objetivo de disminuir los gastos financieros.
- 6- Establecer una estrategia de cobros con descuento por pronto pago que ayude a mejorar el flujo de efectivo. .
- 7- Establecer y ejecutar política de obsolescencia de forma sistemática.

Perspectiva de Cliente

Metas

- 1- Establecer una estrategia de diferenciación de producto con el top 5 de sus clientes para el 2do año y Top 10 para el tercer año.

- 2- Incrementar el flujo de tráfico de usuarios en los medios digitales en un 50%, 100% y 200% para los años 1, 2 y 3 respectivamente.
- 3- Realizar las entregas completas y a tiempo en un 90%.

Acciones

- 1- Realizar estudio de mercado para identificar los requerimientos específicos, las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado para ofrecer soluciones más completas e identificar posibles nichos de mercado.
- 2- Ampliar cartera de productos complementarios enfocados a satisfacer necesidades de clientes y de nuevos mercados a explorar, que puedan aportar un elemento diferenciador con la oferta de la competencia que logre la fidelización no solo del cliente mayorista sino también del cliente final.
- 3- Desarrollar un sistema de monitoreo del mercado local que permita retroalimentación sobre productos y servicios.
- 4- Establecimiento de estrategias de mercadeo que le permitan a la empresa crear una mejor posición en redes mediante una presencia digital activa. Dada a la poca presencia en canales digitales, esto impulsará el desarrollo y posicionamiento de las marcas.
- 5- Evaluar implementación de CRM (Customer relationship management) como herramienta para garantizar el servicio oportuno y el plan de fidelización de clientes.
- 6- Capacitar a los colaboradores respecto a la importancia del buen servicio al cliente y la entrega a tiempo de los productos como factor clave para la correcta aplicación de los planes de mejora en el servicio. .
- 7- Establecer los tiempos de entrega al cliente en base a la categoría de los productos y el tiempo de reposición de manera que este clara la información para la planificación de la cadena y el compromiso asumido por el área comercial.
- 8- Estrategia de ventas basada en el servicio y entregas a tiempo.

Perspectiva de proceso

1- Implementación de un sistema de gestión integral para la planeación y programación de la cadena de suministro

2- Optimizar los métodos de abastecimiento.

3- Eficientizar los procesos para reducción de niveles de inventario.

Metas

1- Implementar herramienta de determinación de la demanda en 6 meses.

2- Implementar un sistema de planificación de la producción a mediano plazo en 9 meses.

3- Implementar las reuniones de Sales & Operation Planning (S&OP) en 3 meses.

4- Optimizar los métodos de abastecimiento basados en el plan de demanda y de producción en 9 meses.

Acciones

1- Identificar e implementar una herramienta tecnológica para la determinación y mantenimiento de los forecast de ventas esto permitirá una visión más clara y amplia sobre los posibles requerimientos de producto en el tiempo.

2- Establecer los periodos de revisión y mantenimiento del forecast de ventas consensuado con los departamentos involucrados para que puedan ser ajustados y al mismo tiempo impactar el resto de los planes que se desprenden de las metas.

3- Establecer los parámetros de inventario necesarios para la automatización del sistema de planificación de demanda. (Stock mínimo y máximo, stock de seguridad, tiempos de revisión, punto de reorden, entre otros parámetros) y poder manejar el aprovisionamiento más justo a tiempo.

- 4- Clasificar el catálogo de productos en “make to order” o “make to stock” estableciendo periodos de entregas preacordados para los articulo que con antelación se conoce no estarán disponibles en inventario y crear espacio físico para los de alta rotación..
- 5- Identificar e implementar una herramienta para la planificación de la demanda y programa de producción, este último con un mes en firme, 3 meses programados y ajustados a la demanda y el resto hasta el mes número 12 proyectado para establecer la demanda de materiales.
- 6- Formulación de un plan de compra detallado en base de los requerimientos de los programas de producción con el fin de reducir los inventarios y con esto los costos operativos, seguro y financieros.
- 7-- Capacitación sobre conocimiento de productos y procesos para el manejo de negociaciones.
- 8-Estrategia de compras basada en precio en función del volumen aprovechando la economía de escala, pero teniendo en cuenta el bien control de los inventarios.
- 9- Identificar proveedores alternos calificados a nivel regional para reducir el Lead time.
- 10- Evaluar los potenciales procesos a tercerizar y su impacto en el costo, seguridad y satisfacción del cliente.
- 11- Identificar oportunidades para optimizar el uso de los espacios físicos disponibles.
- 12- Establecer parámetros para regular el nivel de cumplimiento del sistema de aseguramiento de calidad.
- 13- Establecer altos estándares de calidad hacia los proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes, reducir las reclamaciones y paradas o roturas de stock por problemas con los materiales.
- 14- Entrenar a los equipos de trabajo en la importancia de la comunicación en los procesos de la cadena de abastecimiento conjuntamente con la fluidez y flexibilidad que se necesita para adaptar de forma eficiente los programas acorde a los cambios de demanda.
- 15- Implementación de reuniones periódicas para revisión de los planes y resultados de la ejecución con el fin de comunicar y tomar las medidas pertinentes a tiempo.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Metas

- 1- Implementar sistema de gestión por competencia en 18 meses.
- 2- Desarrollo de un plan de capacitación general en torno a la importancia de la eficientización de los procesos para el cumplimiento de metas en 6 meses.
- 3- Mejorar el clima laboral.

Acciones

- 1- Impartir capacitaciones técnicas que tengan impacto en la calidad de los productos y los costos, estimulando la innovación y mejoras en los procesos.
- 2- Alianza con entidades educativas de capacitación de personal de alto desempeño de forma que se pueda crear una base de elegibles.
- 3- Plan de fidelización de empleados que apoye la retención de talentos a través del compromiso.
- 4- Fortalecer la capacitación técnica de los colaboradores para ofrecer estándares de calidad más elevados y eficiencia en costos.
- 5- Fortalecer el departamento de I+D para trabajar en la mejora continua de los procesos productivos y optimización de los recursos, estableciendo planes de revisión periódica para reevaluar las posibles mejoras.
- 6- Establecer un plan de carrera que permita al colaborador profesionalizarse en su trabajo como un beneficio agregado al empleado que afiance su proyección profesional.
- 7- Desarrollar un plan de bienestar laboral que contenga las acciones que implementará la empresa encaminada a facilitar y mejorar las vidas del personal. Colaboradores felices y estables brinda lo mejor de si y están prestos a crecer con la empresa.

6.2. PROPUESTA DE VALOR

La Nacional cada día se esmera para que sus servicios y productos ofrezcan los mas altos estándares de calidad para que al momento de ofertar a los clientes todas sus perspectivas

se hagan realidad. La empresa pone mucha atención a los pequeños detalles brindando así un mejor servicio y tomando en cuenta la opinión de todos los clientes, realizando análisis de mercados cada 6 meses y actualizando e innovando sus estrategias para cada día abastecer de mejor manera y así ampliar su catálogo de consumidores.

Brindar el mejor servicio y ganarse la confianza de su clientela es lo que mueve esta empresa, su misión es hacer que cada comprador quede satisfecho y confiado en la calidad del producto que va a recibir. La Nacional ha creado credibilidad tanto con sus consumidores como con los proveedores tanto externos como internos lo que la convierte en una empresa competente al momento que se menciona.

Son conscientes que pueden seguir mejorando y aceptan con humildad las opiniones y referencias de sus colaboradores lo que la convierte en algo más allá de la tradicional empresa que no toma en cuenta a sus asociados la cual la convierte en una asociación destinada al crecimiento sin duda alguna.

6.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La Nacional utiliza la estrategia de diferenciación amplia ya que cuentan con un catálogo de productos más extenso que su competencia y en los productos que tienen características similares a las demás empresas, se diferencian por ofrecer una calidad superior.

La Nacional cuenta con distintivos que hace que sea elegida por los clientes, su variedad de colchones y base en diferentes categorías, el detalle de los interiores o sprines, la importación, comercialización y distribución de electrodomésticos cada producto ofertado con sus atributos diversos tanto tangible como intangibles que hacen que los consumidores se interesen por ellos y por ende creen y pagan por ellos. Además del respaldo de la garantía y calidad de 80 años en el mercado.

La compañía progresivamente busca la manera de desarrollar soluciones tecnológicas, de eficiencia y calidad para aumentar la satisfacción del cliente, puesto que es muy importante para La Colchonería y Mueblería La Nacional que su clientela tanto externos como internos sientan que están recibiendo el mejor servicio que puedan obtener. Hacen una revisión cada seis meses del catálogo de producto para verificar qué innovaciones o mejoras pueden realizar en los productos que se puedan adaptar a las necesidades emergentes de los clientes. Buscando la manera de atraer al cliente final, se realizan

cambios de imagen periódicas y desarrollo de nuevos productos para mantener una visual fresca y renovada de su catálogo.

Utilizan la estrategia de mejora continua poniendo como punto esencial el mantenimiento y desarrollo de la calidad, capacitación y seguridad de cada producto. Dado que el mercado no es estático, identifican las alternativas o productos que pueden ser afectados por los cambios en las preferencias de los clientes, desarrollando así estrategias comerciales de manera conjunta con socios estratégicos de la empresa que permitan mantenerse la oferta vanguardista. A su vez fortalecen la capacitación técnica de los colaboradores para ofrecer estándares de calidad más elevados y eficiencia en costos.

6.4. ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA

La Nacional cuenta con un amplio sistema de estrategias que está subdividido dependiendo la perspectiva que se vaya a trabajar, a modo que cada punto de vista se mejore con cada revisión plasmada y realizada en el tiempo ya establecido.

Perspectiva Financiera

- Minimizar costos optimizando el uso y buen almacenamiento de la materia prima.
- Mantener una filosofía de mejora continua de eficiencia y reducción de gastos manteniendo los estándares de calidad y servicio.
- Realizar planes de abastecimiento ajustados a la demanda real de los programas de producción.
- Establecer parámetros para alertas de aviso de que algo entrará en obsolescencia para que pueda aplicarse la política de desalojo.
- Establecer una estrategia de compras basada en mejores condiciones de crédito.
- Establecer una estrategia de cobros con descuentos por pronto pago.

Perspectiva Cliente

- Estrategia de ventas basada en el servicio y entregas a tiempo.
- Asegurar que todo lo ofrecido a los clientes pueda ser cumplido.
- Desarrollar líneas de productos específicas y diferenciadas para responder a los cambios en el tipo de demanda y clientes.
- Establecimiento de estrategias de mercadeo que le permitan a la empresa crear una mejor posición en redes mediante una presencia digital activa.

Perspectiva de Procesos

- Concientizar al personal sobre la importancia de cumplir con los requerimientos de las certificaciones y capacitar en su correcto cumplimiento.
- Determinar las metas de ventas por Sku's a partir de los históricos, considerando la estacionalidad y la tendencia con el fin de ser la base principal de la planificación del abastecimiento.
- Realizar programa de producción por 2 semanas fijo, 3 meses programado y 9 meses proyectado a partir de las metas de ventas y pedidos especiales, asegurando el correcto surtido.
- Reenfocar las compras para proveedores que brinden un lead time menos sin sacrificar precio y calidad.
- Formulación de un plan de compra detallado en base de los requerimientos de los programas de producción y metas de ventas para suplir a tiempo y con las mejores condiciones.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

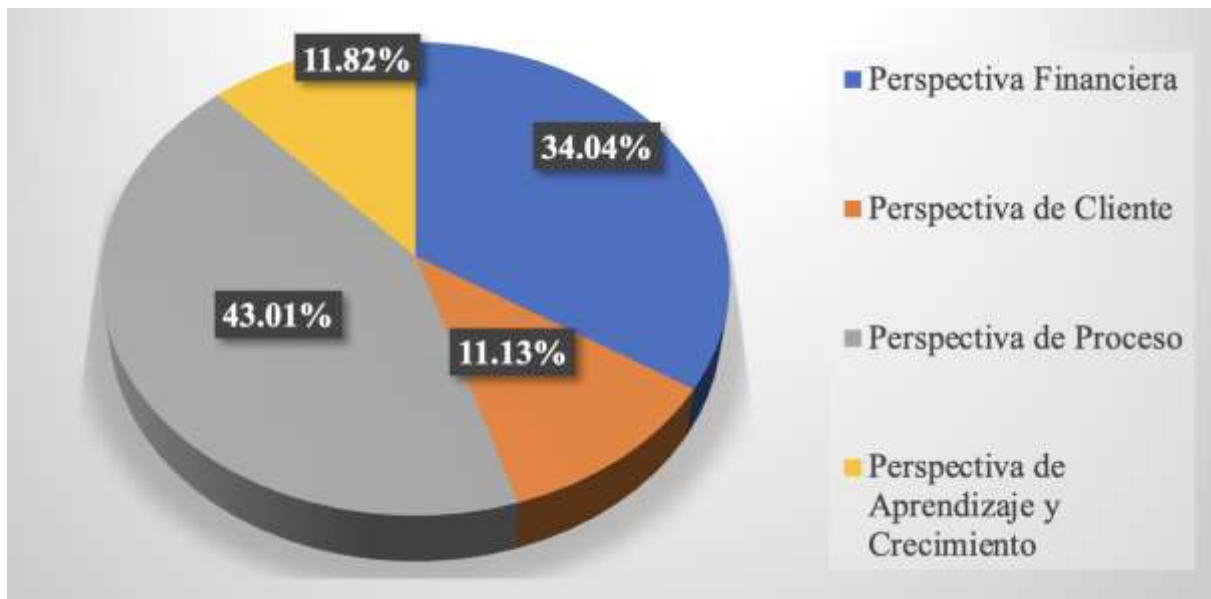
- Fortalecer la capacitación técnica de los colaboradores para ofrecer estándares de calidad más elevados y eficiencia en costos.
- Desarrollar un plan de bienestar laboral que contenga las acciones que implementará la empresa encaminada a facilitar y mejorar las vidas del personal.

7. ALINEACION ESTRATEGICA

7.1 PRESUPUESTO VINCULADO AL PLAN DE RESPUESTA

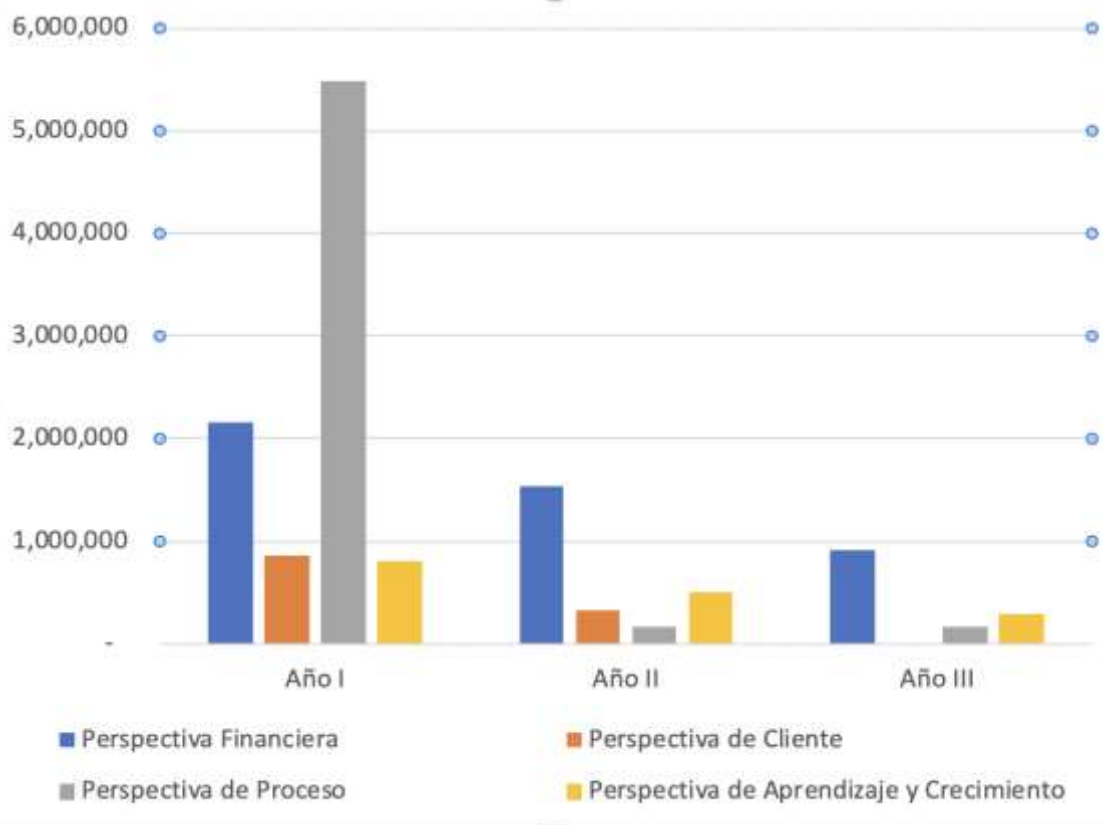
7.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Perspectiva	Monto	%
Perspectiva Financiera	4,605,795.00	34%
Perspectiva Clientes	1,505,440.00	11%
Perspectiva Interna	5,819,820.00	43%
Perspectiva A&C	1,600,000.00	12%
Total	13,531,055.00	100%



7.1.2. Presupuesto por perspectiva por año.

Perspectiva	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Perspectiva Financiera	2,165,265.00	1,535,265.00	905,265.00	4,605,795.00
Perspectiva Clientes	868,480.00	318,480.00	318,480.00	1,505,440.00
Perspectiva Interna	5,482,860.00	168,480.00	168,480.00	5,819,820.00
Perspectiva A&C	800,000.00	500,000.00	300,000.00	1,600,000.00
Total	9,316,605.00	2,522,225.00	1,692,225.00	13,531,055.00



7.2. ANÁLISIS DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN.

	Año 0 2020	Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023
Ventas Brutas (BAU) - Orgánico	\$ 2,600,000,000.00	\$ 2,730,000,000.00	\$ 3,003,000,000.00	\$ 3,453,450,000.00
Ventas Brutas Incrementales - Orgánico		\$ 130,000,000.00	\$ 273,000,000.00	\$ 450,450,000.00
% Incremento Ventas Brutas - Orgánico		5%	10%	15%
Inversión Incremental (Plan de Reorientación Estratégica)		\$ 9,116,605.00	\$ 2,522,225.00	\$ 1,692,225.00
Ahorros (Plan de Reorientación Estratégica)		\$ 27,300,000.00	\$ 90,090,000.00	\$ 172,672,500.00
% Ahorros (Plan de Reorientación Estratégica)		1.1%	3.3%	6%
Total de Ventas (BAU - Orgánico + PE)		\$ 2,757,300,000.00	\$ 3,093,090,000.00	\$ 3,626,122,500.00
ROI		199%	909%	6566%

INVERSIÓN AÑO 1	Costo Inversión RDS	Ahorro Esperado RDS
Contratación empresa asesora en Supply Chain para implementación	\$ 1,260,000.00	\$ 27,300,000.00
Implementar Software manejo de Forecast (Licencias para 3 Usuarios)	\$ 5,265.00	
Contratar un Project manager	\$ 900,000.00	
Realizar estudio de mercado	\$ 300,000.00	
Adquisición e implementación de CRM (8 licencias)	\$ 168,480.00	
Capacitación área de ventas y servicio (2 personas)	\$ 400,000.00	
Levantamiento inicial para adecuación del software	\$ 234,000.00	
Adquisición software, implementación y entrenamiento	\$ 4,972,500.00	
Contratación de digitadores (3 personas por 2 meses @25,000 c/u)	\$ 150,000.00	
Costo mensual de licencia por 6 usuarios	\$ 126,360.00	
Capacitación equipos cadena de suministro	\$ 300,000.00	
Planes de incentivo, reconocimientos etc	\$ 300,000.00	
Implementar sistema de Gestión por competencia	\$ 200,000.00	
	\$ 9,116,605.00	\$ 27,300,000.00

INVERSIÓN AÑO 2	Costo Inversión RDS	Ahorro Esperado RDS
Contratación empresa asesora en Supply Chain para im	\$ 630,000.00	\$ 90,090,000.00
Costo licencias Manejo Forecast (3 Usuarios)	\$ 5,265.00	
Salario Project manager	\$ 900,000.00	
Licencias CRM (8 usuarios)	\$ 168,480.00	
Capacitación área de ventas y servicio	\$ 150,000.00	
Costo mensual de licencia por 6 usuarios	\$ 168,480.00	
Planes de incentivo, reconocimientos	\$ 300,000.00	
Implementación de sistema de gestión por competencia (6 meses)	\$ 200,000.00	
	\$ 2,522,225.00	\$ 90,090,000.00

INVERSIÓN AÑO 3	Costo Inversión RDS	Ahorro Esperado RDS
Costo licencias Manejo Forecast (3 Usuarios)	\$ 5,265.00	\$ 172,672,500.00
Salario Project manager	\$ 900,000.00	
Licencias CRM (8 usuarios)	\$ 168,480.00	
Capacitación área de ventas y servicio	\$ 150,000.00	
Costo mensual de licencia por 6 usuarios	\$ 168,480.00	
Planes de incentivo, reconocimientos	\$ 300,000.00	
	\$ 1,692,225.00	\$ 172,672,500.00

Total	\$ 13,331,055.00	\$ 290,062,500.00
--------------	-------------------------	--------------------------

Todas las tablas tienen letra: Time New Roman 12

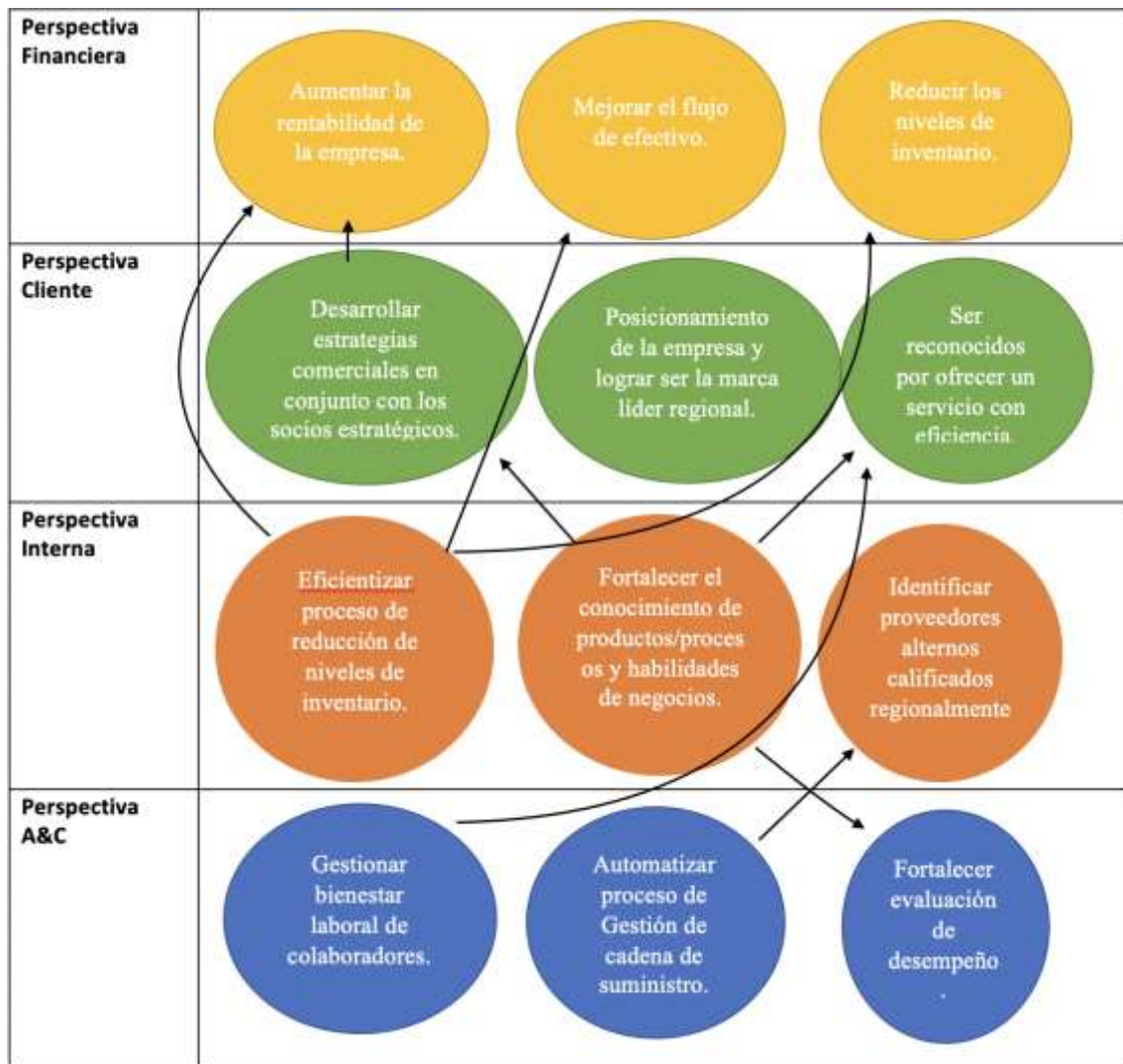
7.3. ALINEACIÓN PERSONAL

Objetivos	Responsables	
	Ejecución	Seguimiento
	Perspectiva Financiera.	
Generar ahorros a través de la eficientización del proyecto.	Director de Finanzas.	Director de Finanzas.
Mejorar el flujo de caja.	Gerente de Compras.	Director de Abastecimiento.
Reducir los niveles de inventario y gastos asociados a su mantenimiento.	Director de Logística y Directora de Abastecimiento.	VP Supply Chain.
Reducir niveles de obsolescencia.	Director de Logística y Directora de Abastecimiento.	VP Supply Chain.
Perspectiva Cliente.		

Ser reconocidos por ofrecer un servicio basado en eficiencia con entregas completas y a tiempo.	Gerente de Distribución.	Director de Logística.
Desarrollar estrategias comerciales de manera conjunta con los socios estratégicos.	Departamento de Ventas, Servicios al Cliente y Gerente Administrativo.	Director Comercial.
Posicionamiento de la empresa y sus marcas como líder regional.	Gerente de Mercadeo.	Director Comercial.
Desarrollar líneas de productos específicas para responder a los cambios en el tipo de demanda.	Gerente de Mercadeo.	Director Comercial.
Perspectiva Procesos.		
Implementación de un sistema de gestión integral para la planeación y programación de la cadena de suministro.	Gestor de Documentación.	Director de Cumplimiento.
Eficientizar los procesos para reducción de niveles de inventarios.	Gestor de Productos.	Director Comercial.

Optimizar los métodos de abastecimiento.	Gerente de Compra.	Directora de Abastecimiento.
Establecer parámetros para regular el nivel de cumplimiento del sistema de aseguramiento de calidad.	Director de Operaciones.	VP Supply Chain.
Perspectiva A&C.		
Fortalecer sistema de evaluación del desempeño y programa de capacitación.	Gerente de Recursos Humanos.	VP de RRHH.
Gestionar el bienestar laboral de los colaboradores.	Gerente de Recursos Humanos.	VP de RRHH.

7.4. MAPA ESTRATÉGICO



8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. ASPECTOS CONCLUYENTES

Durante el desarrollo de esta investigación se fueron planteando diferentes etapas en las cuales conocíamos de una manera integral la Colchonería y Mueblería La Nacional, este reconocimiento fue trayendo consigo situaciones que nos permitió identificar cuales habían sido los efectos del Covid-19 en esta empresa. Estas conclusiones se han diseñado partiendo de las distintas propuestas y las mejores opciones expuestas a la empresa como lo son el desarrollo de una Reingeniería estratégica enfocada en la cadena de suministro con la finalidad de establecer un método de trabajo que incluye una planificación integrada de los procesos de abastecimiento para lograr optimizar los recursos y reducir los costos operaciones.

Conclusiones por objetivo

Nuestro objetivo principal fue elaborar un plan de reorientación estratégica para la empresa Colchonería y Mueblería La Nacional que la impulse a recuperarse de la pandemia COVID-19, que a nos sirva de proyecto final y a su vez analizar tanto interna como externa la empresa La Nacional y así ver en que podíamos ayudarles o colaborar para su mejora.

En el proceso de la aplicación de nuestros objetivos específicos se pudo enumerar y desarrollar como estos han causado impacto positivo o negativo en el desarrollo de las labores empresariales, y basándonos en las reuniones realizadas con la Directora de Abastecimiento nuestras recomendaciones han sido recibidas de manera positiva pues le dimos una perspectiva nueva e innovadora de casos que ya tenían en mira pero que el proceso de llevar a efecto se había demorado por el tema del Covid-19.

Con nuestros objetivos específicos pudimos analizar la empresa y enfocarnos en el departamento de abastecimiento donde propusimos posibles soluciones a los aspectos de mejora obtenidos, que fueron de manera general los siguientes:

- 1- Generar ahorros a través de la eficientización del proyecto se llevaría a cabo calculando la variación porcentual en gastos operacionales y de almacenamiento desde el 2019 al año base 2020 y se podrá reducir dichos gastos hasta un 6% en el tercer año..

- 2- Mejorar el flujo de caja aumentando los días promedio de crédito en 7 días (en la actualidad son 75 días) y a su vez lograr la reducción de los días promedios de cobranzas en 7 días (actualmente son 95 días) lograra el equilibrio que se busca obtener para llevar un flujo de caja eficiente en la empresa.
- 3- Al analizar la cantidad de reclamaciones que recibe la empresa en cada entrega o servicio brindado se logra porcentual el nivel de satisfacción del cliente y a su vez da la oportunidad de desarrollar estrategias comerciales de manera conjunta con los socios estratégicos de la empresa.
- 4- La acción de eficientizar los procesos para la reducción de niveles de inventario da la oportunidad de medir el tiempo de aprovisionamiento y consigo ayuda a indicar el tiempo que toma el reponer un producto.
- 5- Con la implementación de un sistema de gestión integral para la planeación y programación de la cadena de suministro se logra ver el nivel de avance de la implementación de dicho sistema, indica dicho asertividad del pronóstico de ventas y las veces que un producto no fue producido a tiempo lo cual es de efecto positivo para el proceso de producción.

8.2. RECOMENDACIONES GENERALES

Recomendaciones

Para poder generar los ahorros y eficientizar el proceso de este proyecto lo que recomendamos es minimizar costos optimizando el uso y buen almacenamiento de la materia prima y a su vez ofrecerle entrenamientos al personal para manejo de materiales y así puedan mejorar el sistema de almacenamiento para el aprovechamiento de los espacios.

Deben realizar planes de abastecimiento ajustado a la demanda real de los programas de producción para así mantener un flujo de caja adecuado, con la implementación de un sistema de determinación y mantenimiento de forecast de ventas para calcular la materia prima requerida en base a la metas y programas de producción.

Establecer parámetros para alertas de aviso de que algo entrara en obsolescencia para que pueda aplicarse la política de desalojo y así preparar un catálogo de productos con riesgos de obsolescencia para tomar acción previa.

Implantar los tiempos de entrega al cliente en base a la categoría de los productos y el tiempo de reposición con la ayuda de una estrategia de ventas basada en el servicio y entregas a tiempo y en efecto ser reconocidos por ofrecer un servicio basado en eficiencia con entregas completas y a tiempo.

Llevar a cabo estudios de mercado para identificar los requerimientos específicos y las necesidades de los clientes. Ampliando la cartera de productos complementarios se puede satisfacer necesidades que surjan a la clientela y a su vez ofrecerle soluciones más completas.

Efectuar levantamientos de procesos y cronogramas de implementación para concientizar al personal sobre la importancia de cumplir con los requerimientos de las certificaciones.

Formular un plan de compra detallado en base de los requerimientos de los programas de producción y metas de ventas para suplir a tiempo y con las mejores condiciones, para esto deben evaluar los potenciales procesos a tercerizar y su impacto en el costo, seguridad y satisfacción del cliente.

Llevar a efecto capacitaciones técnicas que tengan impacto en la calidad de los productos y los costos para poder fortalecer el sistema de evaluación del desempeño y programa de capacitación.

Desarrollar un plan de bienestar laboral que contenga las acciones que implementará la empresa encaminada a facilitar y mejorar las vidas de los colaboradores y ofrecerles un plan de carrera que les permita profesionalizarse en su trabajo.

9. BIBLIOGRAFÍA

Análisis PESTEL. (n.d.). Análisis PESTEL.

<https://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>

BBC News Mundo. (2020, May 5). Coronavirus: los 2 grandes escenarios mundiales que plantean algunos expertos para después de la pandemia.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52526090>

Invitado, A. (2018, 28 noviembre). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* – Porter, Michael E. *El análisis estructural de las industrias. Estrategias competitivas genéricas*.

<https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-estrategia-competitiva-de-michael-e-porter/>

EditorR. (2018, September 3). Las herramientas que se utilizan para realizar la planificación estratégica. Software ISO.

<https://www.isotools.org/2018/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/>

from El COVID-19 en República Dominicana: sus implicaciones psicosociales by OPD. (2020, May 14). 5.2. Comentarios de profesionales de la sociología acerca de los aspectos sociales. Issuu.

<https://issuu.com/opd-funlode/docs/el-covid-19-y-sus-implicaciones-psicosociales/s/10540161>

I. (2020, October 21). ITMadrid - Qué es y para qué sirve Design Thinking. ITMadrid | IT Business School. <https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/>

Inicio. (n.d.). Inicio. Retrieved 2021-01-28, from <http://bibliotecadigital.bnphu.gob.do:8080/xmlui/>

ISOTools Excellence. (n.d.). IsoTools Excellence. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.isotools.org/2018/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/>

Mypimes dominicanas ante el Covid-19. edición especial junio 2020. (n.d.). Mypimes dominicanas Ante El Covid-19. Edición Especial junio 2020. https://www.micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/boletin/2020/07-julio/Boletin_Especial_-_Mipymes_Dominicanas_ante_el_COVID-19.pdf

Oficina Nacional de Estadística (ONE) Nota de Prensa. (n.d.). Oficina Nacional de Estadística (ONE) Nota de Prensa. <https://www.one.gob.do/Prensa/NotaPrensa?ContenidoId=952>

Matos, J. (2019, 23 abril). *El 44% de los matrimonios termina en divorcio*. El Día. <https://eldia.com.do/el-44-de-los-matrimonios-termina-en-divorcio/>

Puntes, S. T. (2020, December 30). El sector industrial no ha logrado recuperarse del COVID-19. www.diariolibre.com. <https://www.diariolibre.com/economia/el-sector-industrial-no-ha-logrado-recuperarse-del-covid-19-FF23515167>

Tecnología, C. L. N. Y. (2017, May 26). ¿QUÉ ES DESIGN THINKING? PENSAMIENTO DE DISEÑO. LN Creatividad y Tecnología Blog | Sentimos multimedia. <https://www.luisan.net/blog/disenio-grafico/que-es-design-thinking>

User, S. (2020, October 30). Tipos de Planificación Estratégica. Tipos de Planificación Estratégica. <https://www.aner.com/blog/planificacion-estrategica.html>

WikiFinanzas | Finanzas para Mortales. (n.d.). WikiFinanzas | Finanzas Para Mortales. <http://www.wikifinanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2015C731030034#:~:text=Son%20organismos%20p%C3%ABablicos%20aut%C3%B3nomos%2C%20financiera,el%20sector%20de%20las%20comunicaciones.>

Wyman, O. (n.d.). Coronavirus. Oliver Wyman. <https://www.mmc.com/insights/coronavirus.html>

Tesis de Estudios previos:

(n.d.). Plan estratégico para la empresa comercializadora de productos para el hogar “La Casa del Toldo.” Issuu. https://issuu.com/pucesd/docs/tesis_ximena_y_magno

Proyecto para la creación e instalación de una microempresa manufacturera textil especializada en la línea de hogar, en la parroquia de Conocoto, cantón quito provincia de pichincha. (Andrea Paola Lopez Utreras, Quito, abril 2020).

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4623/1/UPS-ST000626.pdf>

“Propuesta para implementar un modelo de planeación y control de la producción en la empresa de muebles el carrusel CIA. LTDA” (Hendry Medardo Criollo Tacuri, cuenca, 15 de marzo). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/918/13/UPS-CT001913.pdf>

Fuentes Secundarias:

Documentos internos de la colchonería y mueblería La nacional.

Entrevistas con el director de ventas.

Entrevista con la Señora Edith Pichardo- directora de abastecimiento.

10. APÉNDICE

Exposición que se presentó a la empresa para mostrarle nuestra propuesta y saber su opinión.



ESCENARIO ACTUAL



Al indagar sobre el impacto que ha tenido el COVID-19 sobre las operaciones de La Nacional, hemos notado que se ha llevado a cabo un buen plan de contingencia frente a la problemática, logrando recuperar sus ventas anuales a pesar del cese de operaciones debido a las medidas sanitarias para la prevención del virus.

Sin embargo, ante los cambios globales en la cadena de abastecimiento y la nueva necesidad de flexibilidad, pudimos notar que existen oportunidades para mejorar la eficiencia de sus operaciones. .

HALLAZGOS

- Falta de planificación a largo plazo que permita adecuada visibilidad para el abastecimiento
- Falta de espacio físico para el almacenaje de las mercancías.
- Carencia de un sistema automatizado que integre todas las operaciones de la cadena de suministro en tiempo real.
- Fluctuaciones de los niveles de stock (Over-stock y roturas)



PROPUESTA

Como propuesta a la situación presentada, recomendamos la implementación un sistema de información y método de trabajo que integre toda la cadena de suministro.

Con una herramienta para la proyección de ventas que permita mejorar la asertividad y mantenimiento del forecast en base a las fluctuaciones del mercado y a partir de estas implementar un proceso de determinación de la demanda de las mercancías que se comercializan.

Realizar los planes de producción a mediano y largo plazo, que se irán convirtiendo en los programas de producción, acorde a los cambios de demanda que permita conocer la disponibilidad de los productos para la distribución.

A partir de este programa se genera la demanda de materiales donde el área de Abastecimiento tendrá la información de las cantidades exactas a consumir y podrá tener una mejor planificación, asegurando que los materiales no sólo cumplan con los requerimientos de calidad y precio sino que también estén en el tiempo justo y en la cantidad adecuada para las operaciones y así lograr un manejo eficiente de los niveles de inventarios y por ende la reducción de costos.

Todo esto debe contar con un sistema de tecnología adecuado que les asegure el flujo de información en tiempo real permitiendo adaptar los programas, tomar acciones y decisiones oportunas. Logrando combinar flexibilidad y eficiencia en sus operaciones.



PREGUNTAS

- ¿Cuál es su valoración respecto a la propuesta?
- ¿Entiende que es aplicable a la empresa?
- ¿Pudiera esta solución ayudar a reducir costos y ser más eficientes?
- ¿Que impacto tendría la implementación de esta propuesta en la expectativas de los clientes?
- ¿Que situación aparte de la problemática planteada cree que la empresa deba analizar?
- ¿Que otras estrategias podrían agregar a su plan de marketing?

Organigrama

