



Ingeniería en Desarrollo y Gestión de Software

8-3

Maestro:

Ricardo Alejandro Soto Morales

Alumnos:

Galvan Covarrubias Victor Manuel

Osuna Luis Fernando

Sandoval Jr Fernando



Plan Estratégico

Muebles Express S.A. de C.V

Elaboró:

Galvan Covarrubias

Osuna Fernando

Sandoval Fernando

Propietario:

Ricardo Alejandro Soto Morales

ÍNDICE

Introducción	4
Planteamiento del problema	5
Objetivo General	5
Justificación	6
Marco Contextual	6
Metodología	6
Misión	6
Visión	6
Valores	7
Análisis de Porter	7
Análisis Pestel	8
Analisis FODA	9
Planeacion de Ackoff	10
Fuerzas de Porter	11
Análisis CAME	14
Establecimiento de estrategias con indicadores de gestión y seguimiento	15
Planeación estratégica	28

I. Introducción

La empresa Muebles de madera Express, S.A de C.V es una empresa mexicana en su totalidad que dió inicio en la ciudad de San Luis Río Colorado en el estado de Sonora y a su vez también cuenta con una distribuidora en el estado de Baja California Norte en la ciudad de Tijuana. Fue fundada en el año 2010 por Ricardo Soto y se dedica a la fabricación, venta de muebles de diversos materiales para el hogar y oficinas y a la distribución de estos.

Actualmente, cuenta con una serie de problemáticas que se especificarán a lo largo del presente documento, en el cual de igual manera resaltaron sus puntos débiles y sus carencias en torno a la empresa ya mencionada.

Además, en este documento se tendrá el propósito de señalar las problemáticas y de esta manera la empresa pueda cambiar su forma de verse a sí misma y pueda lograr un crecimiento considerable, Impulsando a la innovación y establecimiento de nuevas estrategias para su futuro, y así, poder cumplir su meta de expandirse hacia al mercado extranjero.

II. Planteamiento del problema

La empresa Muebles de Madera Express, S.A. de C.V. muestra un claro estancamiento de su crecimiento con respecto a sus ventas y ampliación de sucursales y fábricas desde el momento que se intentó expandirse al extranjero. Desde que inició hace 10 años lo realizó con dos plantas y se encuentra estable, pero sin poder expandirse hacia el extranjero como se mencionó anteriormente. Se denota que no existe una planeación ni estrategias a futuro dado que no cuenta con una Visión, Misión y Valores que le permitan establecer un rumbo específico, además de que no busca enfocarse en mantenerse en pie con los recursos que tiene actualmente. La empresa muestra fallos con respecto a los productos que distribuye, dado a que no realiza ningún tipo de análisis para ver que les agrada o desagrada de los productos en cuestión y no cuenta con personal capacitado para emprender en nuevos lugares de la república mexicana siendo que es donde mejor mercado tiene. Además cuenta con una clara falta de personal calificado para el trabajo, tiene fuga de talento y rotación de personal. Todo esto implica una clara desventaja en la competencia, que por cierto, tampoco conoce su competencia.

III. Objetivo General

Realizar un plan estratégico para transformar la empresa Muebles de Madera Expres S.A de C.V a una de tipo Proactivo.

IV. Objetivos específicos

- A.** Expandir la empresa creando más sucursales.
- B.** Incrementar las utilidades de la empresa.
- C.** Mejorar la estructura organizacional interna para producir mejor a menores costos.

V. Justificación

El desarrollo de un plan estratégico conlleva un específico número de etapas y análisis que se aplicarán para determinar las estrategias y tácticas necesarias para que la empresa pueda evolucionar y lograr los avances deseados de esta en un determinado tiempo visible, medible y alcanzable por esta.

VI. Marco Contextual

VII. Metodología

Con la elaboración de distintos análisis que nos ofrecen un panorama de la empresa y su posicionamiento dentro del rubro que esta maneja se determinará las estrategias y tácticas necesarias para cumplir con la visión, misión y valores de la empresa.

VIII. Misión

Fabricar y ofrecer los mejores productos hechos 100% de madera, realizados por manos mexicanas.

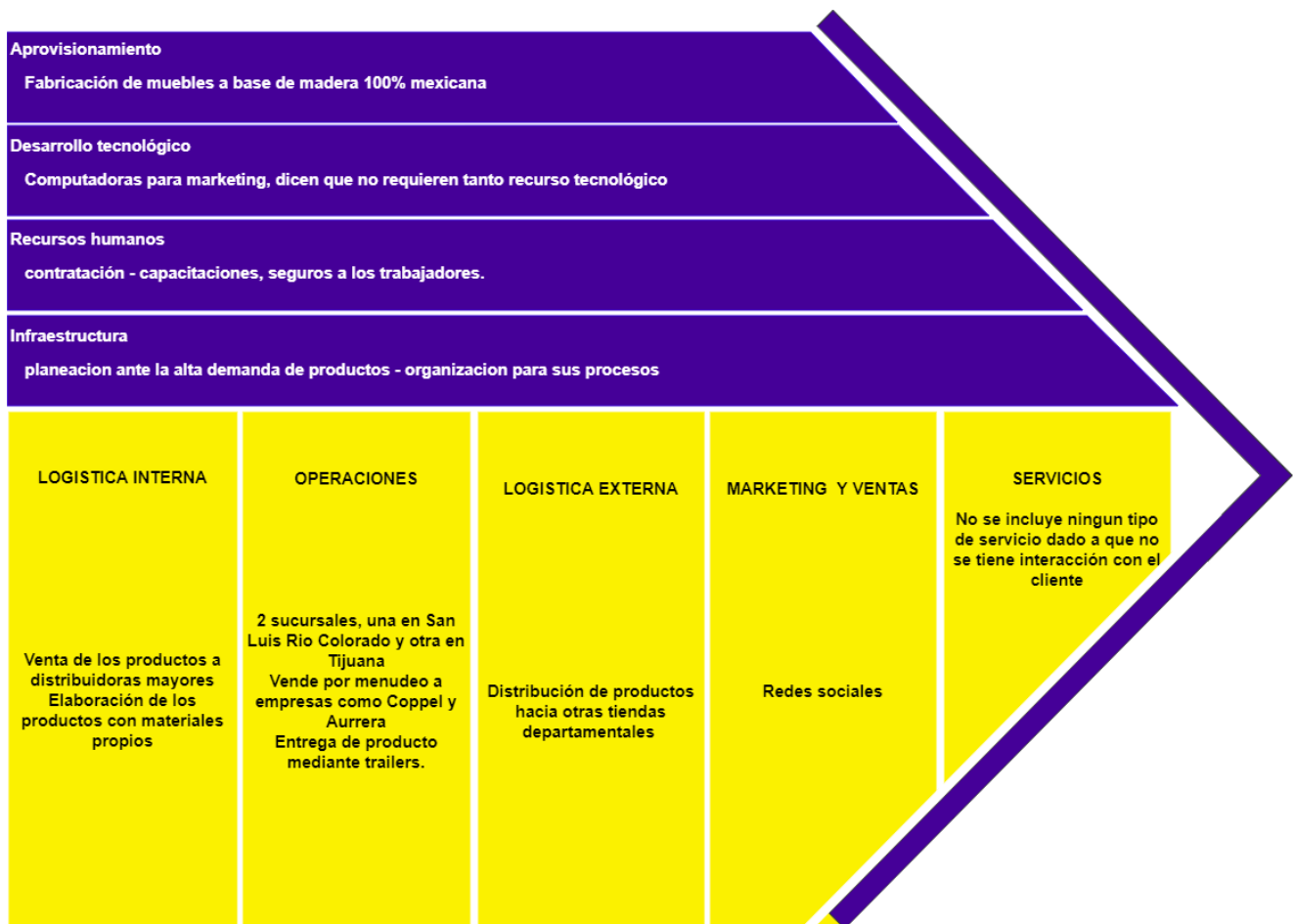
IX. Visión

Ser la mejor empresa de fábrica de muebles reconocida en México con presencia internacional y crear un mejor día a día para nuestros clientes, trabajadores y proveedores y reconocimiento nacional de Muebles Express S.A de C.V.

X. Valores

- Responsabilidad
- Calidad
- Calidad humana
- Cercanía con el cliente
- Honestidad

XI. Análisis de Porter



XII. Análisis Pestel

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de gobierno. • Regulaciones de materia prima. • Regulaciones de importación y exportación. • Acuerdos entre países para reducir el calentamiento global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación en los productos en el país. • Sustentabilidad del flujo de efectivo en la empresa. • Devaluación del peso mexicano frente al dólar estadounidense. • Crisis económica debido a guerras, epidemias o conflictos entre países.
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en la calidad del producto que se encarga. • Entrega de los productos. • Segmento de clientes que prefieren muebles hechos de madera de calidad que madera común. • Segmento de clientes que prefieren muebles sintéticos debido a su bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos que utilizan maquinaria rudimentaria. • Uso de maquinaria pesada nada segura para la producción humana. • Estrategias de marketing no actualizadas. • Uso de tecnología para el seguimiento de los productos distribuidos
ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de materias primas. • Contaminación por empresas que generan los muebles. • Regulación de la disposición de productos contaminantes en la empresa. • Reducción en la calidad de árbol por tala de árboles excesiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones que limitan a cuanto materia prima puede utilizar la empresa. • Áreas naturales protegidas que no pueden ser explotadas. • Licencias de funcionamiento en orden. • Certificaciones que cumplan con las normas expuestas por el país

XIII. Analisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples locaciones. • Se cuentan con herramientas de trabajo actualizadas. • Producto de alta calidad. • Sueldos competitivos. • Sistemas tecnológicos actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de oficinas administrativas para organizar control financiero a cada planta. • Expansión nacional e internacional. • Creación de líneas accesibles de muebles. • Uso de tecnología para automatizar procesos. • Creación de un proceso posventa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo (equipos). • Falta de estrategias de expansión. • Imagen comercial débil. • Falta de conocimiento de la competencia. • No hay encuesta de satisfacción de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de aranceles en las exportaciones. • Sabotaje en la empresa. • Robo de camiones con productos.

XIV. Planeacion de Ackoff

Con base a los análisis realizados con anterioridad en la elaboración del plan estratégico se determinó basado en la misión, visión y valores así como también los análisis de Porter, Pestel y FODA la clasificación conforme al análisis Ackoff. Muebles Express S.A de C.V se ha clasificado como un estilo de planeación inactivista, justificándose con la interorganización que las 2 plantas mantienen dado a que los procesos descritos por el dueño de la empresa se basan en la una supervivencia constante y mantenerse al margen para continuar sus operaciones con normalidad, además de que las situaciones que le corresponden no son favorables por el hecho de que depende totalmente de sus tres consumidores los cuales son: Bodega Aurrera, Home Depot y Soriana.

La empresa requiere transformarse en estilo de planeación Preactivista, esto con el propósito planteado en la visión de lograr ser reconocida como la mejor empresa distribuidora de muebles con productos 100% mexicanos a nivel nacional.

XV. Fuerzas de Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	AMENAZAS DE LOS NUEVOS COMPETIDORES
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la cantidad de proveedores que existen es posible crear una cartera que permite la negociación y poder lograr precios bajos, con materiales de gran calidad. • Existen diferentes proveedores con calidad de productos similares. • Debido al volumen solicitado en las compras de materia prima se ha logrado eliminar intermediarios logrando las negociaciones con proveedores primarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles Express cuenta con un competidor directo llamado “Mueblería Real”, la cual cuenta con una sucursal en la ciudad de San Luis Río Colorado relativamente cercana a la planta principal, y se diferencia a la empresa con el hecho de entregar el producto directamente al cliente en lugar de comprarlo en un establecimiento distribuidor. • Debido a la demanda de muebles con materiales alternativos (plástico, metal, material sintético, etc.) ha provocado que nuevos competidores aparezcan. • Para lograr la competencia con diversas empresas es necesario contar con talento humano capaz de desempeñarse de forma efectiva tanto para la empresa como en el mercado. • La adquisición de tecnología cada día resulta más barata, debido a la gran demanda de maquinaria de gran calidad, se busca invertir de manera proporcional a la calidad y cantidad que se desea de

	acuerdo con el comportamiento del mercado.
AMENAZAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Los compradores presentan la tendencia a la adquisición de productos sustitutos debido a que resuelve su necesidad. • Los productos sustitutos cuentan con precios competitivos o por debajo, logrando ajustarse a los diversos presupuestos de los clientes, aunque la calidad de este pueda variar. • No existe un programa o un contrato que obligue al comprador a adquirir sus productos con Muebles Express por tal razón el comprador puede buscar la opción que más le convenga. • Existe gran cantidad de productos que buscan copiar los diseños realizados por Muebles Express, saturando el mercado con opciones de baja calidad creando una opinión negativa hacia los productos realizados por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles Express tiene clientes potenciales a los cuales entregar el producto que se maneja, entre ellos, el principal comprador que se tiene en mente para ser un distribuidor oficial de la empresa sería “Mueblería Del Valle”, dado a que tiene mucha demanda en cuanto a producto doméstico se habla. • Muebles Express al estar establecido en el mercado de una manera sólida logra que los clientes puedan comprar en volumen debido a la calidad y los precios competitivos. • Según los costos de los productos y servicios el cliente tiene facilidades de cambiar de empresa ya que en el mercado de venta de muebles existen competidores con la capacidad de competir con Muebles Express. • La velocidad de difusión sobre la información para el comprador es fundamental debido a que es un gran influenciador en la toma de decisión para concretar una compra.

	<ul style="list-style-type: none">• La existencia de materiales alternativos y de bajo costo son cruciales en el precio final del producto.• La ventaja diferencial de los productos de Muebles Express se basa en la calidad de la materia prima y los diseños exclusivos buscando un balance en el precio-calidad.
--	---

Rivalidad entre competidores:

- El sector cuenta con gran competencia, debido a que existe una empresa del mismo rubro, ofreciendo productos similares que resuelven las necesidades del comprador.
- Debido a la entrada de grandes corporativos que desean acaparar el mercado desatan una guerra de precios donde resulta difícil igualarlos provocando pérdida en el fabricante.
- A raíz de la gran variedad de productos en el mercado, la línea de productos puede percibirse similar creando monotonía en los productos.

XVI. Análisis CAME

CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general de liderazgo a los gerentes de cada departamento. • Abrir un departamento de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dos divisas con los departamentos de ventas, compras y contabilidad. • Capacitación al departamento de recursos humanos en situaciones de riesgos. Capacitación al departamento de tecnología en situaciones de riesgo externas. • Certificación para prevenir robos a los camiones.
MANTENER	EXPLORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de actualización al departamento IT • Nivelar el sueldo con respecto al sueldo mínimo. • Plan de actualización aplicado a software. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevas oficinas de índole administrativo en ambas plantas. • Capacitar al departamento de aduanas y asignación de actividades correspondientes al comercio al extranjero. • Habilitar la venta de muebles al público en general. • Búsqueda de equipo automatizado para optimizar las líneas de producción. • Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes.

A. Establecimiento de estrategias con indicadores de gestión y seguimiento

1. CORREGIR

1.1. Capacitación general de liderazgo a los gerentes de cada departamento.

1.1.1. Responsables:

Gerencia general.

1.1.2. Espacio de trabajo:

Departamento de cada planta de San Luis Río Colorado y de Tijuana.

1.1.3. Presupuesto

Un costo de \$1500 pesos mexicanos por la semana de cursos.

1.1.4. Recursos:

Curso inductivo de liderazgo.

1.1.5. Objetivos

Que los líderes de cada área tengan un mejor control y rendimiento de su respectivo departamento.

1.1.6. Tiempos de entrega

Proceso de capacitación de una semana a partir del Lunes 1ro de Agosto del 2022 al Lunes 8 de Agosto del 2022.

1.1.7. Métricas

Juegos de roles en situaciones de riesgo.

Examen oral.

Examen escrito.

1.2. Abrir un departamento de marketing.

1.2.1. Responsables:

Departamento de Recursos Humanos.
Departamento de Nómina.
Gerencia General.

1.2.2. Espacio de trabajo

Nueva área designada para el departamento de marketing.

1.2.3. Presupuesto

Construcción del área: \$12,000 pesos mexicanos.
Inmobiliario del área: \$75,000.
Jefe de departamento: \$19,000 pesos mexicanos mensuales.
Empleados de departamento (dos contratados): \$15,000 pesos mexicanos mensuales.

1.2.4. Recursos:

Material de construcción.
Supervisión General.
Empleados contratados.
Inmobiliario.
Documentación.

1.2.5. Objetivos

Se encargará del desarrollo de estrategias de ventas que ayudan a sus organizaciones a posicionarse en un lugar rentable en el mercado, dándose a conocer, mejorar la oferta, aumentar las ventas y utilidades.

1.2.6. Tiempos de entrega

Lunes 25 de Julio de 2022 al viernes 26 de Agosto de 2022.

1.2.7. Métricas

Oportunidades calificadas para venta.
Número de comentarios.
Cantidad de contenido compartido.
Costo de adquisición de clientes.
Relación entre valor del cliente/costo de adquisición del cliente.

2. AFRONTAR

2.1. Manejo de dos divisas.

2.1.1. Responsables:

Departamento de contabilidad.

Departamento de compras.

Departamento de ventas.

2.1.2. Espacio de trabajo

Departamento de contabilidad.

Departamento de compras.

Departamento de ventas.

2.1.3. Presupuesto

Lo que el departamento de contabilidad designe de presupuesto.

2.1.4. Recursos

N/A

2.1.5. Objetivos

Administración de divisas diferentes para controlar los ingresos.

2.1.6. Tiempos de entrega

El precio es determinado por la cuota de cambio, y va variando según la demanda de la divisa, por esta razón los precios suben y bajan cada día, por lo que no hay un tiempo especificado.

2.1.7. Métricas

Inversiones.

Economía financiera.

2.2. Capacitación al departamento de recursos humanos en situaciones de riesgos y al departamento de tecnología en situaciones de riesgo externas.

2.2.1. Responsables

Departamento de gerencia general.

Departamento de tecnología.

Departamento de recursos humanos.

2.2.2. Espacio de trabajo

Planta de San Luis Río Colorado y Tijuana.

2.2.3. Presupuesto

Un costo de \$5000 pesos mexicanos por las dos semanas de cursos.

2.2.4. Recursos

Curso para manejo de crisis.

2.2.5. Objetivos

Poder tomar acciones convenientes para la empresa y que las situaciones de riesgos que se presenten se contengan lo mejor posible.

2.2.6. Tiempos de entrega

Lunes 15 de Julio de 2022 al viernes 19 de Agosto de 2022.

2.2.7. Métricas

Juegos de roles en situaciones de riesgo.

Examen oral.

Examen escrito.

2.3. Certificación para prevenir robos a los camiones.

2.3.1. Responsables

Departamento de gerencia general.

Departamento de embarques.

2.3.2. Espacio de trabajo

Área de Embarques.

2.3.3. Presupuesto

Un costo de \$10000 pesos mexicanos por las dos semanas de cursos.

2.3.4. Recursos

Curso para manejo de robo a camiones.

2.3.5. Objetivos

Capacitar a los choferes para que puedan manejar situaciones de riesgo en caso de robo en carreteras estatales.

2.3.6. Tiempos de entrega

Lunes 29 de Julio de 2022 al viernes 9 de Septiembre de 2022.

2.3.7. Métricas

Juegos de roles en situaciones de riesgo.

Examen oral.

Examen escrito.

3. MANTENER

3.1. Plan de actualización al departamento IT.

3.1.1. Responsables

Departamento de tecnología.

Departamento de Contabilidad.

3.1.2. Espacio de trabajo

Líneas de producción.

3.1.3. Presupuesto

Un presupuesto de \$100000 pesos mexicanos para la compra o actualización de maquinaria.

3.1.4. Recursos

Presupuesto asignado por contabilidad.

3.1.5. Objetivos

Eliminar la presencia de incumplimiento en los tiempos de entrega a causa de las fallas o longevidad en los equipos utilizados para la elaboración de muebles.

3.1.6. Tiempos de entrega

N/A

3.1.7. Métricas

Plan de actualización y compra de maquinaria.

3.2. Nivelar el sueldo con respecto al sueldo mínimo.

3.2.1. Responsables

Departamento de nómina.

3.2.2. Espacio de trabajo

Departamento de nómina.

3.2.3. Presupuesto

Aumento porcentual del sueldo mínimo.

3.2.4. Recursos

Requerimientos del departamento de nómina

.

3.2.5. Objetivos

Amortizar la devaluación de la moneda mexicana y aumento de los precios en productos básicos.

3.2.6. Tiempos de entrega

N/A

3.2.7. Métricas

Plan de sueldos para los empleados de las plantas.

3.3. Plan de actualización aplicado a software.

3.3.1. Responsables

- Departamento de tecnología.
- Departamento de compras.

3.3.2. Espacio de trabajo

Departamento de tecnología.

3.3.3. Presupuesto

Lo que sea designado por el departamento de compras, departamento de contabilidad y departamento de tecnologías.

3.3.4. Recursos

Requerimientos del departamento de tecnologías

.

3.3.5. Objetivos

Mantener actualizado todos los programas o software que requieran una actualización reciente para que siga con su trabajo.

3.3.6. Tiempos de entrega

N/A

3.3.7. Métricas

Plan de actualización de software

4. EXPLORAR

4.1. Abrir nuevas oficinas de índole administrativo en ambas plantas.

4.1.1. Responsables

Departamento de nóminas

Departamento de contabilidad

4.1.2. Espacio de trabajo

Planta de Tijuana (apertura de nueva oficina)

4.1.3. Presupuesto

Contratación de personal y sueldo: \$56, 000 pesos por cuarto

Adaptación de oficina: \$50,000 pesos

Equipo de computo: \$16,000 pesos

Viáticos para capacitación 1 semana: \$5,000 pesos

Total: \$127,000 pesos.

4.1.4. Recursos

Humanos: supervisión por departamento de contabilidad

Financieros: aprobación de presupuesto por cuarto durante el año.

4.1.5. Objetivos

Contar con el personal capacitado para realizar la tarea de generación de las nóminas de la sucursal en Tijuana.

Generar autonomía a la sucursal de Tijuana en costos.

Generar programas de ahorro exclusivos a la zona donde se fabrican los productos.

4.1.6. Tiempos de entrega

Proceso de 15 días a partir del lunes 18 para búsqueda y selección de candidatos.

Proceso de 7 días para capacitación en procesos y adaptación en el área.

4.1.7. Métricas

Ahorros por mes

Ahorros en nómina

Presupuesto por cuarto

Presupuesto de empleados por área.

4.2. Capacitar al departamento de aduanas y asignación de actividades correspondientes al comercio al extranjero.

4.2.1. Responsables

Departamento de aduanas.
Seguridad.

4.2.2. Espacio de trabajo

Departamento de aduanas.

4.2.3. Presupuesto

Capacitación en manejo de conflictos aduanales: 15,000 pesos
Certificación en manejo de conflictos aduanales: Sin costo.
Implementación de medidas de seguridad (equipo) : 50,000 pesos.

4.2.4. Recursos

Humano: Personal encargado de realizar revisión para el cumplimiento de actividades.
Financiero: Para equipo de seguridad que garantice la seguridad de los trailers.
Materiales: Seguros, gps, listas de seguridad.
Tecnológicos: Sistema de rastreo, bitácoras digitales.

4.2.5. Objetivos

Salvaguardar los productos fabricados para evitar atentados terroristas contra las cajas de trailers evitando pérdidas millonarias.

4.2.6. Tiempos de entrega

Proceso de capacitación de 30 días a partir del lunes 18 julio
Proceso de implementación de 60 días a partir jueves 18 agosto

4.2.7. Métricas

Entrada y salida de camiones
Destinos frecuentes
Rutas de camiones
Cantidades enviadas
Recepción de materia prima

4.3. Habilitar la venta de muebles al público en general.

4.3.1. Responsables

Departamento de ventas.

Departamento de Marketing.

4.3.2. Espacio de trabajo

Tienda física.

Página web.

4.3.3. Presupuesto

Creación de e-commerce para venta de productos: \$150,000 pesos.

Campaña de publicidad de productos en medios sociales: \$70,000 pesos.

Creación de área de venta en planta para acceso público: \$200,000 pesos

4.3.4. Recursos

Humano: programadores para el desarrollo, mercadólogos que dirijan las campañas y departamento de mantenimiento para habilitación de almacén.

4.3.5. Objetivos

Dar una mejor difusión en medios sociales para abrir e impulsar las ventas al público en general.

Creación de una página de comercio virtual para un mayor alcance de clientes meta.

Poder vender en físico productos realizados en fábrica sin necesidad de un intermediario generando un mayor retorno de inversión.

4.3.6. Tiempos de entrega

Proceso de implementación de 4 meses para arrancar ventas en línea a partir del lunes 18 de julio

Proceso de adaptación de almacén para colocación de muebles en venta.

4.3.7. Métricas

Métrica de conversión

Métrica CTR

Trafico en pagina web

Ventas mensuales

Ventas por cuarto

Rotación de productos

4.4. Búsqueda de equipo automatizado para optimizar las líneas de producción.

4.4.1. Responsables

Departamento de tecnología.

Departamento de producción.

4.4.2. Espacio de trabajo

Área de producción.

4.4.3. Presupuesto

El presupuesto será autorizado en base al requerimiento.

4.4.4. Recursos

Humano: Ingenieros para hacer mapeo de procesos y detectar aquellos que pueda automatizarse.

Financiero: Presupuesto para compra de motores, sensores y computadoras para automatización.

4.4.5. Objetivos

Bajar costos en procesos reduciendo mano de obra y logrando una menor generación de residuos en materia prima.

4.4.6. Tiempos de entrega

Será un proceso de mejora continua estableciendo sprints de 6 meses para realización de proyectos.

4.4.7. Métricas

Reducción de residuos en materia prima.

De tiempo.

Costos.

Espacio.

Inventario.

4.5. Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes.

4.5.1. Responsables

Departamento de Marketing.

4.5.2. Espacio de trabajo

Oficinas de marketing.

4.5.3. Presupuesto

Presupuesto en surveymonkey para encuestas: \$10,200 pesos por año.

4.5.4. Recursos

Humano: Mercadólogo que aplique el formulario, y de seguimiento de los resultados.

Financiero: Presupuesto para situaciones de emergencia.

Tecnológico: Pago de plataforma para gestión de las encuestas.

4.5.5. Objetivos

Conocer el mercado

Dar seguimiento a la marca contra competencia.

Obtener feedbacks de los clientes y crear estrategias enfocadas en la zona y el nivel económico de los clientes.

4.5.6. Tiempos de entrega

El proceso de capacitación e implementación de la plataforma será de 30 días a partir del lunes 18 de julio.

4.5.7. Métricas

Ponderación de satisfacción

Ponderación de insatisfacción

Porcentaje de compras

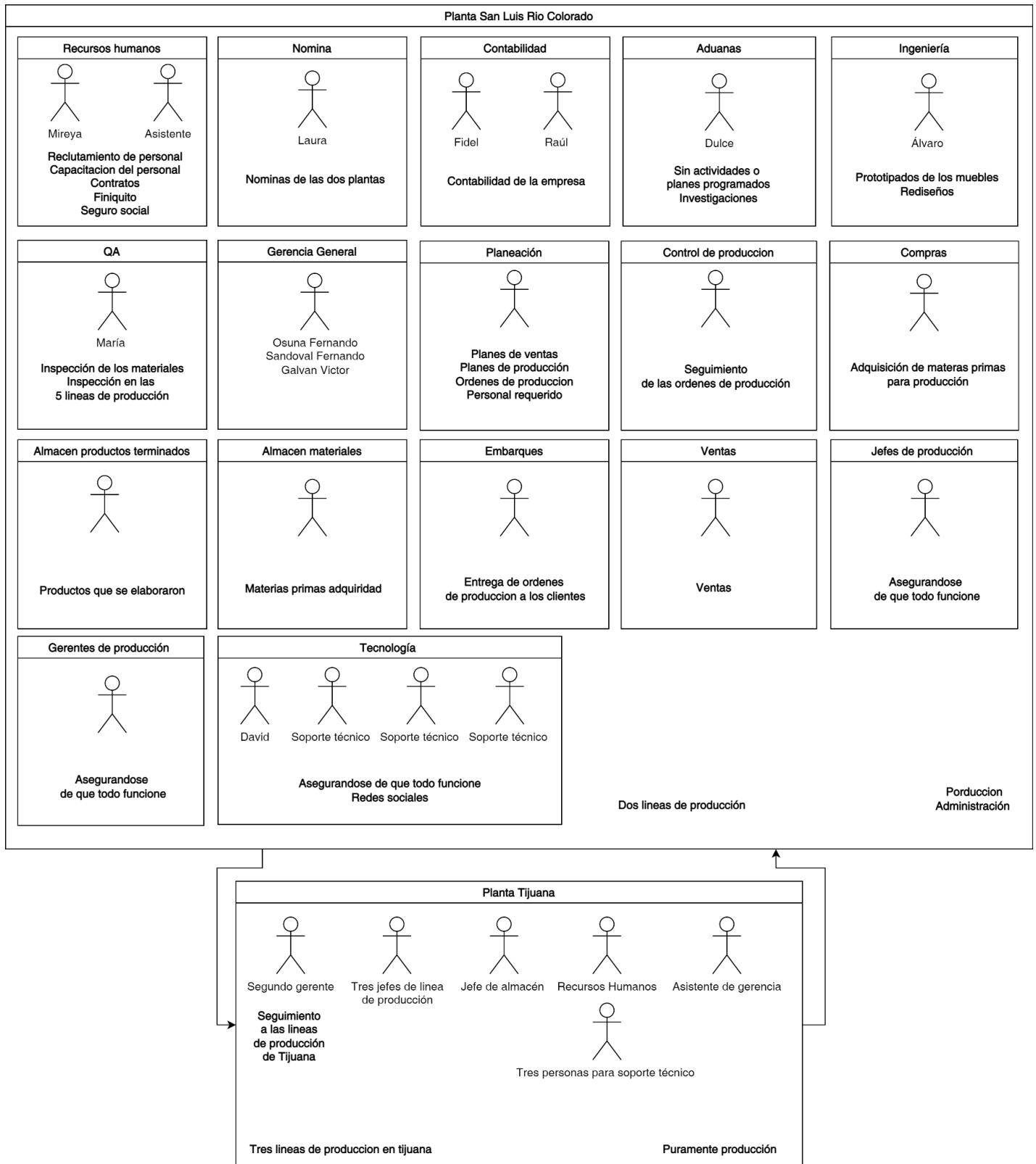
Porcentaje de lealtad

Mayor locación de compra

Mejor producto afín al cliente

XVII. Planeación estratégica

XVIII. Modelo organizacional



Galvan Victor
Osuna Fernando
Sandoval Fernando