

**Implementación de una línea de producción de muebles en la empresa
Servimaderas de la ciudad de Cuenca.**

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título de

MASTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Por los estudiantes

Marco Antonio CALLE ROJAS

Andrea Carolina GORDILLO SILVA

Bajo la dirección de:

Alfredo Armijos, PMP

ESPAE Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
Maestría en Gestión de Proyectos
Guayaquil-Ecuador
AÑO
2017

Índice

1. Entorno Institucional	3
1.1. Introducción General	3
1.1.1. Hitos Institucionales	3
1.1.2. Contexto Nacional	3
1.1.3. Contexto Internacional	4
1.1.4. Gobierno Corporativo	4
1.1.5. Desafíos Institucionales	5
1.2. Filosofía Institucional	6
1.2.1. Misión	6
1.2.2. Visión	6
1.2.3. Valores	6
1.3. Modelo de Negocio (BMC)	7
1.3.1. Segmento de Mercado	7
1.3.2. Propuesta de Valor	7
1.3.3. Relación con los Clientes	8
1.3.4. Canales de Servicio	8
1.3.5. Actividades Clave	8
1.3.6. Recursos Claves	9
1.3.7. Alianzas Claves	9
1.3.8. Estructura de Costos	9
1.3.9. Estructura de Ingresos	10
1.4. Estrategia Institucional	10
1.4.1. Estrategia General	10
1.4.2. Matriz de correlación	12
1.4.3. Mapa Estratégico	14
1.5. Cuadro de Mando Integral	14
1.5.1. Perspectiva Financiera	14
1.5.2. Perspectiva de Mercado	15
1.5.3. Perspectiva de Procesos Internos	15
1.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Experiencia	15
1.6. Despliegue de Perspectivas	15
1.6.1. Objetivos Financieros	15
1.6.2. Objetivos de Mercado	16
1.6.3. Objetivos de Procesos Internos	16
1.6.4. Objetivos de Aprendizaje y Conocimiento	17
1.6.5. Despliegue de perspectivas	17
1.6.6. Iniciativas	19
1.7. Arquitectura Empresarial	20
1.7.1. Cadena de Valor	21
1.7.2. Riesgos y controles	21

1.7.3.	Organigrama institucional	22
1.7.4.	Sistemas de información	23
1.7.5.	Infraestructura tecnológica	24
2.	Caso del Negocio	25
2.1.	Resumen Ejecutivo	25
2.1.1.	Definición del problema	25
2.1.2.	Análisis de Brechas	26
2.1.3.	Iniciativas Claves	27

Índice de cuadros

1.	<i>Estrategia General</i>	12
2.	<i>Matriz de correlaciones</i>	13
3.	<i>Despliegue de perspectivas</i>	18
4.	<i>Iniciativa</i>	19
5.	<i>Matriz de Arquitectura</i>	20
6.	<i>Riesgos y controles de la operación</i>	22
7.	Brechas, necesidades e iniciativas	27
8.	<i>Priorización de iniciativas</i>	28

Índice de figuras

1.	Mapa Estratégico	14
2.	Cadena de Valor	21
3.	Organigrama General	23

1. Entorno Institucional

1.1. Introducción General

1.1.1. Hitos Institucionales

La empresa “SERVIMADERAS” se encuentra a las afueras de la ciudad de Cuenca en la parroquia Portete de Tarqui siendo su actividad principal la fabricación de partes y piezas de madera para empresas dedicadas a la industria del mueble. Dentro de su cartera de clientes se encuentran las empresas mas grandes de muebles del Azuay así como pequeñas empresas que fabrican muebles de forma artesanal.

La empresa nació hace 10 años como un aserradero de madera en el cual trabajaban 5 personas en un terreno arrendado. En el año 2012 compró un terreno donde actualmente funciona la empresa y agregó nuevos equipos teniendo un incremento constante en su gama de productos y servicios; además ha incrementado su plantilla de colaboradores a 16 personas.

1.1.2. Contexto Nacional

La empresa “SERVIMADERAS” posee una infraestructura que le permite crecer e incursionar en nuevos mercados; además la experiencia de su grupo

humano genera que sus productos tengan acogida dentro del cantón .

1.1.3. Contexto Internacional

La empresa actualmente no cuenta con presencia internacional.

1.1.4. Gobierno Corporativo

La empresa posee dos lineas principales de negocio que son:

- Producción de partes y pieza de madera
- Servicio de secado de madera

Los cuales son el nivel operativo de la cadena de valor. En su nivel de estrategia se tiene la parte administrativa que esta compuesta por:

- Gerencia General

Entre las áreas de soporte no se incluye ninguna ya que los servicios que se requieren son realizados por terceros.

1.1.5. Desafíos Institucionales

La empresa “SERVIMADERAS” tiene varios desafíos tanto internos como externos basados en las debilidades y amenazas entre las que se encuentran.

- Incremento de productos sustitutos a la madera para fabricación de muebles, disponibles en el mercado como el plástico y el metal.
- Contracción del mercado nacional en un 4,5 % según datos del FMI para el 2017.
- Proyecciones de crecimiento económico para el Ecuador negativas de -1.6 % por el FMI y -1.3 % por el Banco Mundial.
- No existen procesos estándar para la elaboración de muebles en la empresa lo que provoca reducción en la eficiencia de producción.
- La ausencia de control en los procesos existentes produce un alto porcentaje de desperdicio en las material primas.
- Equipos y espacios de fabricación subutilizados al tener una producción menor a capacidad de su planta.
- Los canal de comunicación utilizados actualmente no permiten realizar un seguimiento a los clientes para conocer su grado de satisfacción con los productos.

1.2. Filosofía Institucional

1.2.1. Misión

Producir y comercializar soluciones en madera y complementos para la industria del mueble orientados a generar valor para la comunidad en la que desarrollamos nuestras actividades

1.2.2. Visión

Ser una empresa líder a nivel regional en la fabricación y comercialización de productos, piezas e insumos de madera para la industria y un referente de excelencia empresarial.

1.2.3. Valores

Los valores que la empresa SERVIMADERAS están enfocados a cumplir con sus clientes y sus colaboradores en cada uno de sus productos siendo estos:

- Orientación al cliente: Buscamos ofrecer soluciones a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.
- Trabajo en equipo: Valoramos el trabajo en equipo, escuchamos las opiniones de otros para fortalecer el trabajo que realizamos.

- Mejora continua: Brindar un servicio en constante mejora conlleva a un servicio de excelencia.

Alianzas estratégicas: Creamos sinergia con otros para lograr la excelencia en el servicio. Responsabilidad social: Tenemos un compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

1.3. Modelo de Negocio (BMC)

1.3.1. Segmento de Mercado

El mercado actual de la empresa Servimaderas es el sector industrial de la fabricación de muebles en la ciudad de Cuenca . El 70 % de la producción que realiza mensualmente es vendida a un único cliente que es el mas grande productor de muebles a nivel nacional. El resto de su producción se distribuye entre dos empresas de menor tamaño y productores artesanales. Siendo su único mercado la parte sur del Ecuador específicamente Azuay.

1.3.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa Servimaderas es ofrecer partes y piezas para la producción de muebles de alta calidad según los requerimientos sus clientes mediante el uso de equipo que permite producir cualquier tamaño de elemento solicitado ; con el uso de materia prima que han pasado por un proceso de secado para garantizar la durabilidad de sus productos.

1.3.3. Relación con los Clientes

Dentro de la empresa existe una relación con sus clientes internos y externos debido a las características del negocio. La relación con sus clientes externos es a través de conversaciones telefónicas y el uso de correo electrónico. Estos medios son comúnmente usados para recibir pedido o reclamos por parte del cliente externo. Al momento de realizar las entregas el personal de reparto recibe cualquier feedback que el cliente indique.

1.3.4. Canales de Servicio

El principal canal de servicio es a través de la atención telefónica de una secretaria que cumple la función de asesor comercial permitiendo una comunicación directa con el cliente que se transforma en una atención rápida y de mayor eficiencia. Dentro de la empresa se usa el correo electrónico como un medio para confirmar pedidos y fechas de entrega.

1.3.5. Actividades Clave

- Adquisición de la materia prima que se obtiene de bosques principalmente provenientes de Esmeraldas
- Transporte de la materia prima.
- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Secado de la madera en un horno
- Proceso productivo de partes y piezas según requerimiento del cliente
- Entrega de productos a los clientes

1.3.6. Recursos Claves

Dentro de los recursos claves con los que cuenta la empresa para el desarrollo del negocio se tienen los siguientes:

- Vehículos propios para entrega de productos
- Equipo de protección personal para sus colaboradores.
- Equipo humano calificado para las labores
- Infraestructura adecuada para la fabricación de sus productos.

1.3.7. Alianzas Claves

La alianza principal se forma con proveedores los cuales se encuentran en las siguientes áreas.

- Proveedores de materias primas que son varios y se encuentran principalmente en la provincia de Esmeraldas.
- Proveedores de mantenimiento en especial de tipo correctivos para los equipos de la empresa.
- Proveedores de equipo para seguridad industrial y ropa de trabajo.

1.3.8. Estructura de Costos

Los costos que la empresa tiene comúnmente viene dados de la siguiente forma:

- **Costos Variables**
 - Sueldo y aportaciones al IESS de los trabajadores
 - Pagos a Proveedores

- Mantenimiento correctivo

- **Costos Fijos**

- Servicios Básicos
- Mantenimiento preventivo e infraestructura
- Suministros

1.3.9. Estructura de Ingresos

Los ingresos de la compañía dependen de la gestión de cobranza a sus clientes. Ofreciendo los siguientes productos y servicios.

- Venta de partes y piezas de madera para armado de muebles.
- Servicio para el secado de madera.

1.4. Estrategia Institucional

1.4.1. Estrategia General

Para cumplir con la misión y visión establecidas por la empresa se ha definido una estrategia general de crecimiento enfocada a diversificación de productos y creación de valor para el cliente. La estrategia se sustenta en 4 pilares fundamentales que son :

- Asegurar un crecimiento sostenible
- Apertura de nuevos mercados
- Asegurar procesos productivos eficientes
- Asegurar colaboradores de alto desempeño

Con el fin de establecer la relación entre los pilares de la estrategia general con los objetivos estratégicos que se persiguen se ha realizado una relación que se indica en la Tabla 1 la cual permite definir la perspectiva de la estrategia en función del cuadro de mando integral.

Cuadro 1: *Estrategia General*

Pilares Es- tratégicos	Objetivos Estraté- gicos	Estrategias	Perspectiva
Asegurar un crecimiento sostenible	Control de gastos e incremento de ingresos en un 10 %.	Controlar los costos de operación en todas las áreas de la empresa	Financiera
		Incrementar el volumen de ventas para los productos y servicios.	Financiera
Apertura de nuevos mercados	Expandir participación en el mercado de la costa en un 10 % mediante el desarrollo de un plan comercial	Oferta de nuevos productos a nuevos segmentos de mercado.	Mercado
		Incrementar la satisfacción de los clientes	Mercado
Asegurar procesos productivos eficientes	Incrementar la eficiencia en el proceso productivo en un 7 % y reducir desperdicios en un 2 %	Reducir tiempos de producción y estandarizar procesos.	Procesos internos
		Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejora continua	Aprendizaje y Conocimiento
Asegurar colaboradores de alto desempeño	Desarrollar al personal potenciando los valores de profesionalismo y calidad	Contar con colaboradores con conocimiento de mantenimiento preventivo	Aprendizaje y Conocimiento
		Establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación	Aprendizaje y Conocimiento
		Establecer métodos de evaluación de desempeño.	Aprendizaje y Conocimiento

1.4.2. Matriz de correlación

Las diferentes estrategias revisadas se las analiza y relaciona entre si para establecer la matriz de correlaciones que permite determinar como cada estrategia

afecta a las demás.

Se propone la siguiente calificación en función de su relación:

- Relación Alta = 3
- Relación Media = 2
- Relación Baja = 1

En la Tabla 2 se puede revisar el resultado de las relaciones existentes entre las diferentes estrategias establecidas.

Cuadro 2: *Matriz de correlaciones*

Código	Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
E1	Controlar los costos de operación en todas las áreas de la empresa									
E2	Incrementar el volumen de ventas de productos y servicios.	1								
E3	Oferta de nuevos productos a nuevos segmentos de mercado.	1	2							
E4	Incrementar la satisfacción de los clientes	2	3	2						
E5	Reducir tiempos de producción y estandarizar procesos.	3	1	2	2					
E6	Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejora continua	3	2	1	2	3				
E7	Contar con colaboradores con conocimiento de mantenimiento preventivo	2	1	1	1	3	1			
E8	Establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación	2	1	1	1	3	2	2		
E9	Establecer métodos de evaluación de desempeño.	3	1	1	2	3	2	2	2	

1.4.3. Mapa Estratégico

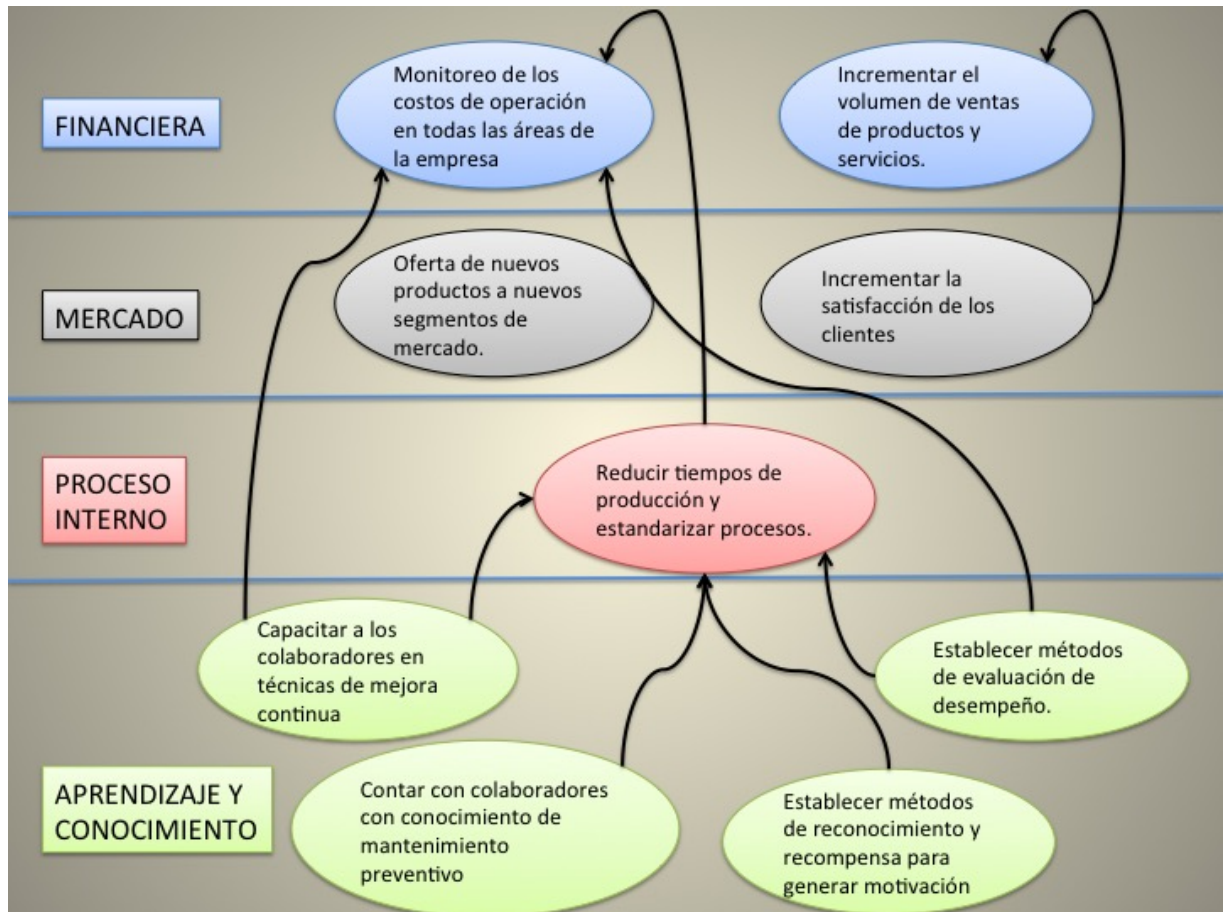


Figura 1: Mapa Estratégico

1.5. Cuadro de Mando Integral

1.5.1. Perspectiva Financiera

- Controlar los costos de operación en todas las áreas de la empresa
- Incrementar el volumen de ventas en productos y servicios

1.5.2. Perspectiva de Mercado

- Oferta de nuevos productos a nuevos segmentos de mercado.
- Incrementar la satisfacción de los clientes

1.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

- Reducir tiempos de producción y estandarizar procesos

1.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Experiencia

- Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejora continua
- Contar con colaboradores con conocimiento de mantenimiento preventivo
- Establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación
- Establecer métodos de evaluación de desempeño

1.6. Despliegue de Perspectivas

1.6.1. Objetivos Financieros

- Reducir los costos de operación en todas las áreas de la empresa en un 5 %

- Incrementar el volumen de ventas en productos y servicios en un 10 % mediante la diversificación de mercado de los productos elaborados.

1.6.2. Objetivos de Mercado

- Incrementar la participación en el mercado de la costa en un 10 % mediante el desarrollo de un plan comercial y la promoción de nuevos productos y servicios en las ciudades de Guayaquil, Manta y Machala.
- Incrementar la participación de mercado en un 15 % en la zona sur del austro mediante la implementación de una sección de diseño
- Incrementar la satisfacción de los clientes mediante la reducción del 1 % del número de reclamos por fallas.

1.6.3. Objetivos de Procesos Internos

- Incrementar la productividad en un 20 % mediante la renovación de equipos obsoletos y mejora de procesos
- Implementar una sección de diseño para reducir tiempos de fabricación en un 15 % y estandarizar el proceso de trabajo para reducir desperdicios en un 20 % en un plazo de 1 año.

1.6.4. Objetivos de Aprendizaje y Conocimiento

- Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejora continua
- Contar con colaboradores con conocimiento de mantenimiento preventivo
- Establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación
- Establecer métodos de evaluación de desempeño

1.6.5. Despliegue de perspectivas

En la Tabla 3 se desarrollan los indicadores de desempeño y su meta, correspondiente a los objetivos estratégicos para cada perspectiva.

Cuadro 3: *Despliegue de perspectivas*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores (KPIs)	Valor actual	Meta
Financiera	Reducir costos de operación en todas las áreas en un 5 %	Ahorro anual de costos	1 %	5 %
	Incrementar el volumen de ventas en 10 % mediante la diversificación de mercado .	Incremento de ventas en relación al año anterior	3 %	10 %
Mercado	Incrementar la participación en el mercado de la costa en 10 % mediante un plan comercial y promoción en las ciudades de Guayaquil, Manta y Machala.	Incremento de participación de mercado de la costa en relación al año anterior	5 %	10 %
	Incrementar la participación de mercado en un 15 % en la zona sur del austro	Incremento de participación de mercado en la zona sur del austro en relación al año anterior	5 %	15 %
	Incrementar la satisfacción de los clientes mediante la reducción del 1 % del número de reclamos por fallas.	Porcentaje de reducción de reclamos por fallas	N/a	1 %
Procesos Internos	Incrementar la productividad en un 20 % mediante mejora de procesos	Porcentaje de incremento de productos terminados en relación al año anterior	5 %	20 %
	Implementar una sección control de procesos para optimizar tiempos en un 15 %	Reducción de tiempo de fabricación	0 %	15 %
		Reducción de desperdicios	0 %	20 %
Aprendizaje y conocimiento	Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejora continua	Porcentaje de cumplimiento de planes de capacitación	0 %	100 %
	Contar con colaboradores con conocimiento de mantenimiento preventivo	Porcentaje de colaboradores con conocimiento de mantenimiento preventivo	0 %	50 %
	Establecer métodos de reconocimiento y recompensa	Porcentaje de métodos establecidos	0 %	100 %
	Establecer métodos de evaluación de desempeño	Porcentaje de métodos establecidos	0 %	100 %

1.6.6. Iniciativas

A partir de las metas establecidas en la Tabla 3 se han establecido tres iniciativas para conseguir las metas establecidas.

Cuadro 4: *Iniciativa*

Perspectiva	Objetivos	Iniciativas
Financiera	Incrementar el volumen de ventas en 10 % mediante la diversificación de mercado	Implementar una producción eficiente mediante diversificación de portafolio y apertura de nuevos mercados
Mercado	Incrementar la participación en el mercado de la costa en 10 % mediante un plan comercial y promoción en las ciudades de Guayaquil, Manta y Machala.	
Mercado	Incrementar la participación de mercado en un 15 % en la zona sur del austro	
Mercado	Incrementar la satisfacción de los clientes mediante la reducción del 1 % del número de reclamos por fallas.	Establecer sistema de control de reclamos
Procesos Internos	Implementar una sección control de procesos para optimizar tiempos en un 15 %	Implementar procesos estandarizados de producción
Procesos Internos	Incrementar la productividad en un 20 % mediante mejora de procesos	
Financiera	Reducir costos de operación en todas las áreas en un 5 %	
Aprendizaje y conocimiento	Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejora continua	
Aprendizaje y conocimiento	Contar con colaboradores con conocimiento de mantenimiento preventivo	
Aprendizaje y conocimiento	Establecer métodos de reconocimiento y recompensa	Realizar procesos de evaluación al personal
Aprendizaje y conocimiento	Establecer métodos de evaluación de desempeño	

1.7. Arquitectura Empresarial

Cuadro 5: *Matriz de Arquitectura*

Macro procesos	Recepción de materia prima	Producción	Distribución producto terminado
Personas	Estibador	Operadores Cortadoras	Chofer
	Gerente	Lijadores	Ayudante
		Secretaria	Estibador
		Estibadores	
Maquinaria	Tecles manuales	Cortadoras de madera	Camión
	Horno de secado	Lijadoras	tecle manual
		Pistolas neumáticas	Embaladora
		Compresores	
		Cierras cinta	
Información	Orden de Compra	Hojas de control inventario	Facturas
	Guías de remisión	Orden de producción	Guía de recorrido
		Hojas de despacho	Detalle de entrega
		Hojas de control de calidad	
Servicios y Productos	Recepción de productos	Producción de productos	Entrega de productos
Regulaciones	Ley de Gestión ambiental(Ministerio del Ambiente)	Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo	Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo
	Permisos de funcionamiento y bomberos	Código del Trabajo de Ecuador	Código del Trabajo de Ecuador
	Reglamento de Seguridad y Salud de trabajadores(Ministerio de trabajo)		Ley de Gestión ambiental(Ministerio del Ambiente)
	Registro Único de Contribuyente(RUC)		Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT)

1.7.1. Cadena de Valor

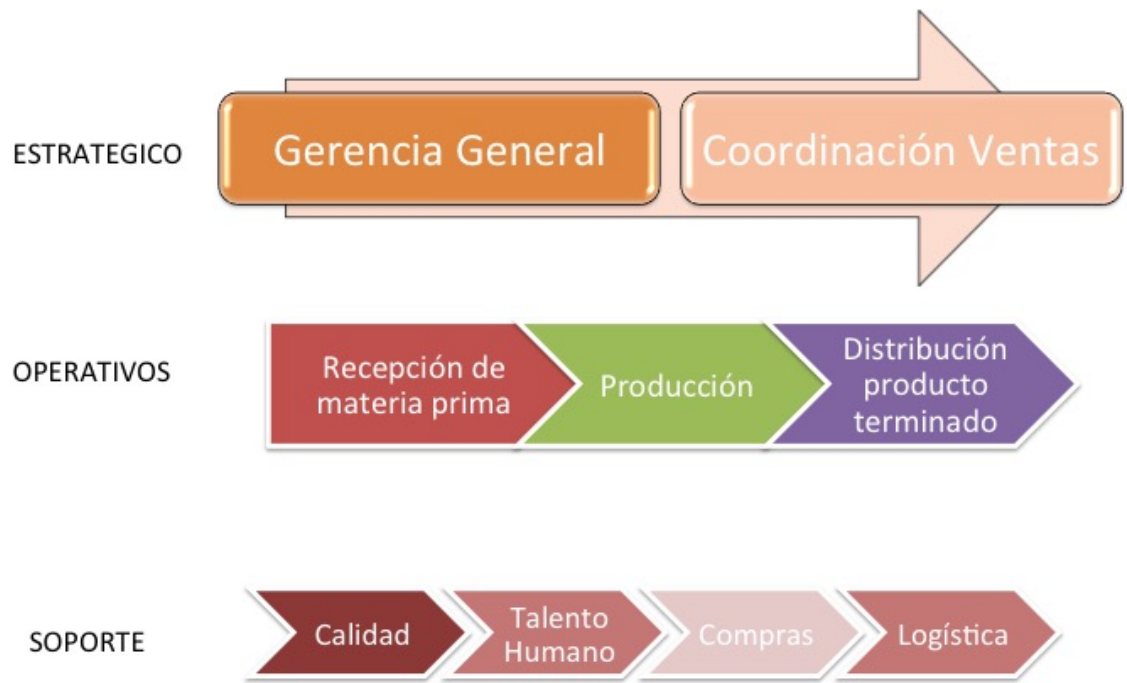


Figura 2: Cadena de Valor

1.7.2. Riesgos y controles

Dentro de la operación de esta empresa existen varios riesgos que pueden afectar el flujo de trabajo. En la Tabla 6 se analizan estos riesgos así como las medidas de control que se consideran

Cuadro 6: *Riesgos y controles de la operación*

Riesgo	Actividad de control	Operación del control		
		Evidencia	Tipo	Responsable de ejecución
Devolución de productos por incumplimientos de calidad	Control mediante hojas de control de dimensiones	Hojas de control	Distribución	Operador
Entregas equivocadas de producto	Etiquetado de paquetes con datos del cliente	Reporte de productos embarcados	Distribución	Chofer
Error en pedidos a producción	Verificación de pedidos	Solicitud de pedido a producción	Proceso	Secretaria
Daños en equipos de producción	Control mediante Mantenimiento preventivo	Hojas de control	Proceso	Operador
Problemas legales con proveedores o clientes por incumplimientos de servicios y/o pagos	Validación de que todos los contratos con los proveedores estén actualizados	Contratos vigentes	Legal	Gerente
Lesiones y accidentes al usar maquinaria	Uso de EPP	Registro de entrega de EPP	Proceso	Operador

1.7.3. Organigrama institucional

La empresa cuenta con una estructura funcional en la cual todo el poder se concentra en el gerente general. Su estructura se presenta en la Figura 3

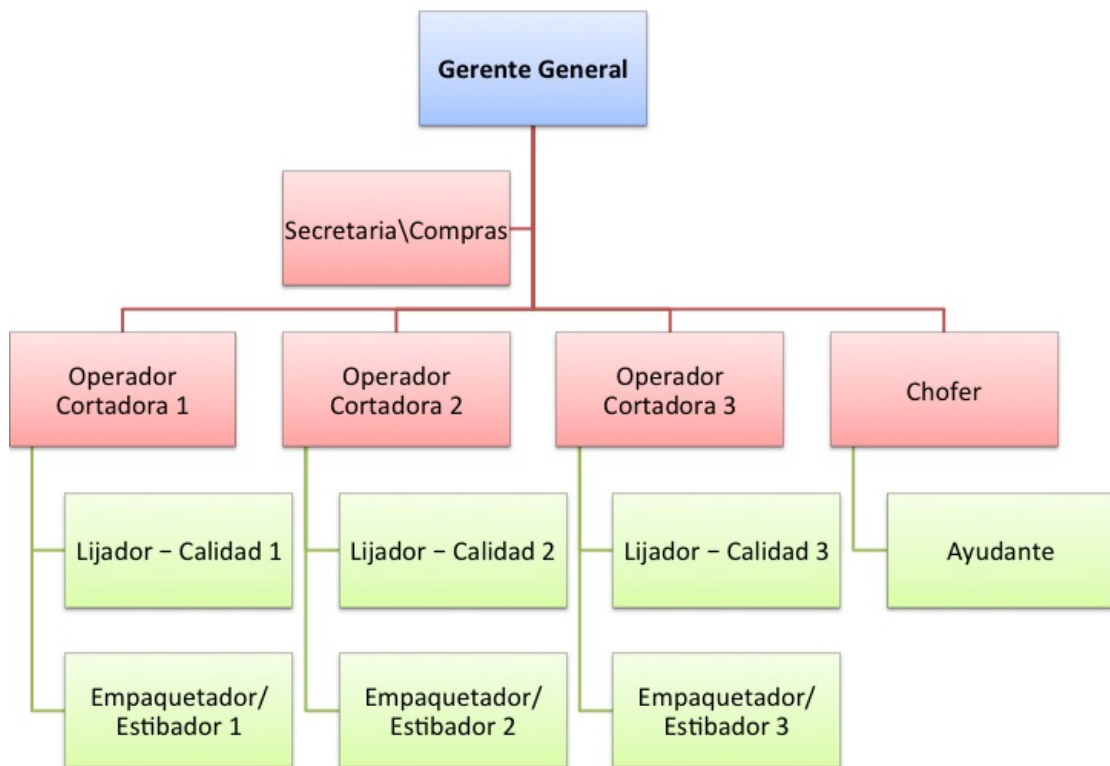


Figura 3: Organigrama General

1.7.4. Sistemas de información

Como sistema de información la empresa presenta un esquema simple pero que ha resultado útil hasta la fecha.

- Servicio de correo electrónico corporativo
- Servicio de telefonía fijo
- Servicio de telefonía celular
- Software para control de accesos/salidas a la empresa.

Los archivos de la empresa se encuentran respaldados de forma física.

1.7.5. Infraestructura tecnológica

Las comunicaciones internas se las realiza mediante telefonía móvil uso de mensajería de instantánea a través de smartphones combinado con teléfonos fijos. El personal administrativo posee un computadora personal con un sistema operativo actualizado.

La empresa posee un camión de 10 Ton utilizado para las entregas de volumen grande y una camioneta para entregas pequeñas.

Para el control de ingreso y salidas del las áreas de trabajo la empresa posee un lector de huellas digitales que proporciona la llegada y salida de los colaboradores.

2. Caso del Negocio

2.1. Resumen Ejecutivo

2.1.1. Definición del problema

La empresa Servimaderas tuvo un crecimiento constante desde su creación lo cual ha permitido ir incrementando su gama de productos y servicios. Actualmente la empresa enfrenta varios problemas siendo los principales un incremento de los costos de fabricación debido a que tanto la maquinaria como el espacio físico se encuentran subutilizados lo cual se ha hecho mas evidente debido a que ha existido una reducción de la participación de mercado en el último año con una disminución de los ingresos que genera la compañía.

Los ingresos provenientes de la venta de partes y piezas han tenido un decrecimiento constante desde inicios del año 2016 perdiendo a su cliente principal y reduciendo la producción en comparación al año 2015. Mientras que los ingresos por el servicio de secado de madera se ha reducido de manera drástica debido a la apertura del Innovacentro de la Madera y el Mueble en la ciudad de Cuenca la cual ofrece servicios similares. De esta manera la empresa atraviesa un periodo difícil el cual de no sobrepasar puede ocasionar el cierre de la empresa.

Ante estos factores la empresa requiere recuperar , obtener y mantener clientes de tal forma que sus ingresos permitan la sostenibilidad. Debido a esto es

necesario reducir gastos de producción y gestionar de mejor manera el uso de los equipos y materiales a fin de tener productos y servicios eficientes logrando ser mas competitivos ante los diferentes competidores.

2.1.2. Análisis de Brechas

A partir del análisis de las estrategias y la arquitectura empresarial todo esto enfocando a resolver el problema definido anteriormente el cual se basa en la reducción de ventas desde el año 2016 y la disminución del numero de servicios prestados ; sumado a una baja eficiencia en sus procesos de producción ha permitido identificar brechas y necesidades las cuales se relacionan con las iniciativas de manera que se busca establecer cuales son las iniciativas que resuelven las brechas y que necesidades son satisfechas. Este análisis se presenta en Tabla 7.

Cuadro 7: Brechas, necesidades e iniciativas

Brechas	Necesidades	Iniciativas
Espacio físico y equipo subutilizado	Aumentar eficiencia en producción	Implementar procesos estandarizados de producción
Falta de procesos estandarizados reduce eficiencia	Optimizar tiempos de producción	
Cultura organizacional enfocada a cantidad de producción y no a eficiencia de recursos	Reducir desperdicios de materias primas	
Participación reducida en el mercado provincial.	Incrementar volumen de ventas en productos y servicios	Implementar una producción eficiente mediante diversificación de portafolio y apertura de nuevos mercados
Uso deficiente del espacio y maquinaria	Mejorar el uso de los recursos de la empresa	
Falta de diversidad de productos para otros segmentos	Elaborar nuevos productos	
Falta de sistema de control de reclamos del cliente	Ofrecer atención a reclamos de manera oportuna	Establecer sistema de control de reclamos
Falta de planes de capacitación para el personal interno	Personal capacitado para las actividades	Realizar procesos de evaluación al personal
Falta de métodos de evaluación de desempeño	Controlar el desempeño de los recursos dentro del proceso	
Falta de métodos de reconocimiento a los colaboradores	Generar compromiso de los colaboradores con la empresa	
Falta de métodos de control de la producción	Establecer métricas de producción	

2.1.3. Iniciativas Claves

En la Tabla 8 se priorizan las iniciativas obtenidas mediante el análisis realizado en la Tabla 4 a través de definir la urgencia que se tiene por la implementación y el impacto económico que cada iniciativa posee. Se considera una

puntuación que va desde 1 como Bajo y 3 como Alto. La prioridad se obtiene mediante el producto de la urgencia y el impacto este método es cualitativo y busca priorizar las iniciativas que se realizaran.

Cuadro 8: *Priorización de iniciativas*

Iniciativa	Impacto	Urgencia	Prioridad
Implementar una producción eficiente mediante diversificación de portafolio y apertura de nuevos mercados	3	3	9
Establecer sistema de control de reclamos	1	2	3
Implementar procesos estandarizados de producción	2	3	6
Realizar procesos de evaluación al personal	1	1	1

Una vez analizada la matriz se ve que la iniciativa con mayor prioridad es Implementar una producción eficiente mediante diversificación de portafolio y apertura de nuevos mercados de productos con un puntaje de 9. Para desarrollar esta iniciativa se establecen tres posibles soluciones que se son:

- Implementar una línea de producción para muebles de sala en la fábrica Servimaderas.
- Implementación de sistemas de estandarización del proceso productivo con nuevos productos de partes y piezas.
- Implementar un sistema de ventas mas agresivo de partes y piezas a empresas que fabriquen muebles a nivel nacional.