

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA STIL MUEBLES BASADO EN EL MODELO DE GESTION DEL BALANCED SCORECARD

RESUMEN

STIL MUEBLES es una empresa constituida legalmente como Sociedad Civil y Comercial en enero del 2010, que se dedica a la producción y comercialización de muebles de madera para el hogar. El negocio inició en el año 2003 mediante la compra de una fábrica de muebles al Sr. Julio Villacís por parte de los Sres. Mauricio Torres y Silvia Gordón. Poco a poco fue ganando mercado debido principalmente a la innovación y calidad que tienen sus diseños. Su planta está ubicada en Conocoto. La empresa genera alrededor de 25 fuentes de trabajo y ventas anuales en el orden de los \$800.000,00.

Ofrece cuatro líneas de muebles: clásica (muebles enchapados), moderna, económica y juvenil. La más demandada en los últimos años es la línea moderna, sobre todo, el estilo minimalista. A más de ofertar los modelos que exhibe en sus puntos de venta, la empresa también brinda el servicio del diseño de muebles a medida, con las especificaciones que requiere el cliente, siendo su principal fortaleza el asesoramiento que brinda, no solo en lo que a muebles se refiere, sino también en la decoración del hogar en general. Debido a la experiencia que posee y porque siempre está actualizándose en cuanto a modelos, materiales y diseños vanguardistas, puede ofertar a sus clientes modelos personalizados para cada ambiente, desde clósets, muebles para la cocina, puertas, hasta muebles de sala, comedor y dormitorios, particular que le da ventaja frente a los otros distribuidores que normalmente ofrecen modelos convencionales prefabricados.

El paquete de productos que oferta le ha permitido ser competidor directo de empresas de reconocido prestigio como Colineal, Tempo, Ashley, Carpentier, Fadel, etc., empresas que están a la vanguardia a nivel nacional en la oferta de muebles de madera de tipo moderno, minimalista y clásico.

Debido a la demanda creciente que tenía, la administración de la empresa enfocó su esfuerzo en abrir otro punto de venta, es así como junio de 2005 se realizaron mejoras a la fábrica para ampliar su capacidad productiva y en el 2007 se arrienda una casa en el Sector de San Rafael, que se convirtió en su principal punto de ventas. Sin embargo, no creció en base a una estrategia planificada, sino en base a decisiones reflejas e inmediatas tomadas por su propietario, quien se basó en su experiencia y criterio. Adicionalmente en los últimos tres años su negocio ha sido afectado por la competencia de nuevos locales de muebles que se han abierto en el Valle de los Chillos.

La organización cuenta con una planta que le permite proyectar y garantizar un incremento de la productividad, adicional su propietario tiene know how que le ha permitido crecer y mantenerse, de ahí que es importante que la empresa cuente con una visión a largo plazo y se desarrolle un plan estratégico para que la empresa aplique estrategias acertadas que le permitan alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo, y que garantice su permanencia en el mercado por largo tiempo, manteniendo siempre los estándares de calidad bajo un proceso de innovación y mejora continua, que le permita hacer frente a las amenazas externas, especialmente de sus competidores cercanos.

El presente trabajo se lo realizó con el objeto de realizar el Plan estratégico de la empresa, mismo que abarca los siguientes capítulos:

En el capítulo I se describen los antecedentes de la empresa, su historia, la actividad a la que se dedica, los productos que fabrica y comercializa y la debilidad que tiene al no contar con una planificación estratégica que le permita crecer en forma ordenada. Se establecen también los objetivos que se pretenden alcanzar en el desarrollo de esta tesis y se describe el marco conceptual que nos servirá de base para realizar el presente estudio.

En el capítulo II se hace un diagnóstico profundo de la empresa para establecer sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas del ambiente externo, así como para conocer su capacidad productiva, sus principales problemas con sus causas y efectos y su nivel de participación de mercado, competencia y conocer las demandas y necesidades satisfechas e insatisfechas de sus clientes.

En el capítulo III se hace un diseño del Balanced Score Card propuesto para la empresa, enfocándonos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Capacidad.

El capítulo IV muestra a detalle el Cuadro de Mando Integral sugerido para la empresa, en el que se establecen las metas, medidas y estrategias que deberá aplicar la empresa para llegar a los objetivos propuestos. También se indican los proyectos sugeridos para este cambio.

En el capítulo V se hace un análisis financiero de la viabilidad de los proyectos propuestos, determinando su costo y los beneficios que proporcionarán a la empresa. Estas proyecciones se las realiza en varios escenarios, optimistas y pesimistas, de tal manera que la Dirección de la empresa, pueda tomar decisiones en base a la consideración de diferentes circunstancias.

El capítulo VI es un resumen de la tesis y fundamentalmente muestra las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, luego del presente trabajo.