

**PLANEACION ESTRATEGICA DEL AREA PRODUCTIVA DE LA
EBANISTERIA SANTANA DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

JUAN MANUEL JIMENEZ JIMENEZ

RUBIELA ESTHER GONZALEZ QUIROZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

VALLEDUPAR

2004

**PLANEACION ESTRATEGICA DEL AREA PRODUCTIVA DE LA
EBANISTERIA SANTANA DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

JUAN MANUEL JIMENEZ JIMENEZ

RUBIELA ESTHER GONZALEZ QUIROZ

Trabajo presentado como requisito para obtener el titulo profesional en
Administración de Empresas

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

VALLEDUPAR

2004

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Valledupar, diciembre 20 de 2004

A Dios por habernos permitido
alcanzar esta meta que hoy
obtenemos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios, todo poderoso por habernos permitido culminar con éxito esta etapa que hoy vemos que es una realidad.

Melba Villero, Administradora de Empresa y Coordinadora del Programa de Administración de Empresas, por su colaboración, paciencia y orientaciones que nos brindo durante este proceso.

José Gregorio Díaz, Tutor de Proyecto, por su constante motivación en este trabajo.

Todas aquellas personas que de una u otra forma nos colaboraron para la culminación de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	0
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	5
1.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	5
1.4. OBJETIVOS	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5. JUSTIFICACION	7
1.5.1. Justificación Teórica	7
1.5.2. Justificación Metodológica	8
1.5.3. Justificación Práctica	8
1.6. MARCO REFERENCIAL	8
1.6.1. Marco Teórico	8
1.6.2. Marco Conceptual	14
1.6.3. Marco Espacial	19
1.6.4. Marco Temporal	19

1.7.	HIPOTESIS	19
1.7.1.	Hipótesis de Primer Grado	19
1.8.	ASPECTOS METODOLOGICOS	20
1.8.1.	Tipo de Estudio	20
1.8.2.	Método de Investigación	20
1.8.	FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION	21
1.9.1.	Fuentes Secundarias	21
1.9.2.	Fuentes Primarias	21
1.9.3.	Población	22
1.9.4.	Muestra	22
2.	DIAGNOSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO	23
2.1.	ANTECEDENTES	23
2.2.	ASPECTO GENERAL DE LA EMPRESA	24
2.3.	DIAGNOSTICO DEL AREA DE PRODUCCION	26
2.3.1.	Problemas Observados	26
2.4.	DESCRIPCION DEL PROCESO GENERAL DE PRODUCCION	27
2.5.	PRESENTACION	31
2.6.	OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA	31
2.7.	MISION	31
2.8.	VISION	32

2.9. PROGRAMA DE ACCION DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA	31
2.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
2.10. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES GENERALES REALIZADOS EN LA EBANISTERIA	45
2.12. GESTION ESTRATEGICA	46
3. PROCESO DE INVESTIGACION DEL MERCADO DE LA EBANISTERIA	49
3.1. DETERMINACION DEL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA EBANISTERIA	52
3.1.1. Principales Productos Adquiridos por los Clientes Reales de la Ebanistería	53
3.1.2. Opinión sobre los productos o servicios adquiridos en en la Ebanistería Santana	55
3.1.3. Atributos de los productos y servicios ofrecidos por la Ebanistería Santana, según los clientes reales	59
3.1.4. Calificación del servicio ofrecido en la Ebanistería Santana	61
3.1.5. Grado de satisfacción percibidas por los clientes de la Ebanistería Santana	62
3.1.6. Grado de confiabilidad de los productos fabricados en la Ebanistería según los clientes reales	67
3.1.7. Servicio postventa ofrecido por la Ebanistería Santana	69
3.1.8. Satisfacción de las necesidades de los clientes con la línea de productos ofrecida por la Ebanistería Santana	70
3.1.9. Predisposición de los clientes a adquirir algún Producto en la Ebanistería en el corto plazo	72

3.1.10. Clasificación de los clientes reales de la Ebanistería Santana	76
4. MANUAL DE FUNCIONES	81
4.1. GERENTE GENERAL	81
4.1.2 Misión del Cargo	81
4.1.3 Funciones Específicas	82
4.2. JEFE DE PRODUCCION	83
4.2.1. Identificación del Cargo	83
4.2.2. Misión del Cargo	84
4.2.3. Funciones Específicas	84
4.3. SECRETARIA	85
4.3.1. Identificación del Cargo	85
4.3.2. Misión del Cargo	86
4.3.3. Funciones Específicas	86
4.4. AUXILIAR CONTABLE	87
4.4.1. Identificación del Cargo	87
4.4.2. Misión del Cargo	87
4.4.3. Funciones Específicas	87
4.5. OPERARIOS	89
4.5.1. Identificación del Cargo	89
4.5.2. Misión del Cargo	89
4.5.3. Funciones Específicas	89

4.6. EBABISTAS	90
4.6.1. Identificación Del Cargo	90
4.6.2. Misión del Cargo	91
4.6.3. Funciones Específicas	91
4.7. LIJADOR	92
4.7.1. Identificación del Cargo	92
4.7.2. Misión del Cargo	92
4.7.3. Funciones Específicas	92
4.8. PINTOR	93
4.8.1. Identificación del Cargo	93
4.8.2. Misión del Cargo	94
4.8.3. Funciones del cargo	94
4.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	95
4.9.1. Vinculación del Personal	95
4.10. PROCEDIMIENTO	97
4.10.1. Compras	97
4.10.2. Ventas	98
4.10.3. Elaboración de Nóminas	99
4.10.4. Presupuesto	100
5. COMPROBACION DE LOS RESULTADOS	102
5.1. VERIFICACION DE PREGUNTAS DE INVESTIGACION	102
5.2. VERIFICACION DE LOS OBJETIVOS	103

5.3. VERIFICACION DE HIPOTESIS	103
5. CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	107

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Cuestionario

107

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama General de la Empresa	44
Gráfica 2. Diagrama	45
Gráfica 3. Producto o servicio adquirido en Ebanistería Santana	55
Gráfica 4. Opinión sobre el producto o servicio	56
Gráfica 5. Calidad de los productos	58
Gráfica 6. Principales atributos de los productos o servicios	60
Gráfica 7. Calificación del servicio recibido	62
Gráfica 8. Satisfacción percibida por los clientes	63
Gráfica 9. Satisfacción percibida por los clientes con respecto al precio ofrecido	64
Gráfica 10. Satisfacción percibida por los clientes con respecto al servicio ofrecido	66
Gráfica 11. Satisfacción percibida por los clientes con respecto a la entrega pactada de los productos	67
Gráfica 12. Confiabilidad de los productos ofrecidos por La Ebanistería	69

Gráfica 13. Satisfacción percibida por los clientes con respecto al servicio postventa ofrecido por la empresa	70
Gráfica 14. Satisfacción de las necesidades de los clientes con respecto a la línea de productos ofrecido por la empresa	71
Gráfica 15. Predisposición de los clientes a adquirir algún producto elaborado en la Ebanistería en el corto plazo	73
Gráfica 16. Producto o servicio dispuesto a adquirir por los Clientes reales en el corto plazo	75
Gráfica 17. Estado civil de los principales clientes de la Ebanistería	77
Gráfica 18. Grupo de edad a la que pertenecen los clientes de la Ebanistería	78
Gráfica 19. Nivel de ingresos del cliente de la Ebanistería	79

LISTA DE CUADROS

	PÁG.
Cuadro 1. Producto o servicio adquirido en la Ebanistería	54
Cuadro 2. Opinión sobre el producto (s) o servicio (o) adquiridos en la Ebanistería	56
Cuadro 3. Calidad el producto (s) o servicio (s) adquiridos en la Ebanistería Santana	58
Cuadro 4. Principales atributos del producto (s) o Servicio (s) adquiridos en la Ebanistería	59
Cuadro 5. Calificación del servicio ofrecido en la Ebanistería, según los clientes reales	61
Cuadro 6. Satisfacción percibida por los clientes, con respecto a la calidad de los productos ofrecidos por la Ebanistería, según los clientes reales	63
Cuadro 7. Satisfacción percibida por los clientes, con respecto al precio de los productos ofrecidos por la Ebanistería, según los clientes reales	64
Cuadro 8. Satisfacción percibida por los clientes, con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos por la Ebanistería, según los clientes reales	65
Cuadro 9. Cumplimiento de la fecha de entrega pacta por La Ebanistería, según los clientes reales	66
Cuadro 10. Confiabilidad de los productos ofrecidos por la Ebanistería, según los clientes reales	68

Cuadro 11. Satisfacción obtenida con respecto a la reparación de los artículos en calidad de garantía del servicio postventa ofrecido por la Ebanistería, según los clientes reales	69
Cuadro 12. Satisfacción de las necesidades de los Clientes mediante la línea de productos Ofrecidos por la Ebanistería	71
Cuadro 13. Predisposición de los clientes a adquirir algún producto ofrecidos por la ebanistería en el corto plazo	72
Cuadro 14. Producto dispuesto a adquirir por parte De los clientes reales en el corto plazo	74
Cuadro 15. Estado civil de los clientes reales de la Ebanistería	77
Cuadro 16. Grupo de edad a la que pertenece el cliente	78
Cuadro 17. Nivel de ingresos del cliente	80

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Planeación, Control y Ejecución en la Gestión Estratégica	47
Figura 2. Factores Clave de éxito en la Gestión	48

RESUMEN

Empresa dedicada a la fabricación de productos en madera al gusto y necesidades del cliente, sobresalen los Muebles Neoclásicos para el hogar, oficina, carpintería para la construcción. Según el número de empleados y el monto de sus activos, se encuentra ubicada dentro del grupo de las pequeñas empresas.

Se pretende lograr una Planeación estratégica en el área productiva, con el propósito de mejorar los procesos utilizados para fabricar productos, buscando el mejoramiento continuo y satisfacer sus clientes.

Inicialmente se realizó un diagnóstico general; identificando, diagramando operaciones, procedimientos, lo que permitió observar problemas presentes en la fabricación de productos. Con base en este diagnóstico se planteó la orientación adecuada en que deben desarrollarse los procesos, mediante un ordenamiento lógico secuencial y la utilización de recursos disponibles; permitiendo procesos de manufacturas más eficientes que la convertirían en una empresa más productiva y competitiva.

Se determinó el nivel de satisfacción de los clientes; en cuanto a la aplicación de las diferentes técnicas para recolectar información, estableciendo cuantitativamente la percepción, características más relevantes de los usuarios que utilizan los servicios.

Se realizó el manual de procedimiento y funciones determinando los cargos necesarios para el desenvolvimiento adecuado de la organización con sus dependencias respectivas.

SUMMARY

Company dedicated to the production in wood according to the pleasure customer's necessities. The neoclassical furnitures stand out for the home, office, carpentry for the construction. Depending on the number of employees and active people into the company, it's located inside the group of the small companies.

It's sought to achieve a strategic program about productive area, with the purpose of improving the processes used to manufacture products, looking for the daily improvement and to satisfy their customers.

At the beginning he/she was carried out a general diagnostic, in which identifying, working in operations, procedures what allowed to observe daily problems in the production of products. Taking into account this diagnostic he/she thought about guidance adapted in what the processes should develop, by means of a sequential logical classification and available resources; allowing processes of manufactures will be efficient which would convert it in a productive and competitive company.

The level of the customers' satisfaction was determined; as for the application of the different techniques to gather information, establishing the perception quantitatively, it's the most outstanding characteristics that customers have when they use the services.

He/she did the manual procedure in order to determine the necessary positions for the appropriate development of the organization with its respective dependences, (employees and business).

INTRODUCCION

Para que hoy en día una empresa funcione, se hace imprescindible que la organización y estructura tenga una Planeación Estratégica bien fundamentada, creando, dando las alternativas de solución en la producción y demás dependencia que tenga la Ebanistería.

Para ello, se necesita que los procesos que conforman la secuencia de transformación de materias primas en productos acabados. La falta de control durante la ejecución de las labores en los empleados en las cuales se deben aplicar las técnicas administrativas, lo que permitirán organizar los trabajos que se han de realizar, a través de procedimiento que faciliten la ejecución y un control adecuado de la producción.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la Ebanistería Santana, se dedica al trabajo de madera, produciendo una amplia gama de artículos de gran aceptación en la ciudad de Valledupar, inició operaciones como negocio pequeño, en las labores que desempeñaban miembros del núcleo familiar.

La Ebanistería Santana fue presentando a través de los años un crecimiento acelerado en sus ventas y operaciones, lo que generó mayores ingresos y utilidades. Aunque el crecimiento que exhibió la Ebanistería Santana suponía a la vez un cambio en su proceso productivo, para adaptarse a las nuevas situaciones de su entorno (incremento de la demanda, nuevas tecnologías, competidores tecnificados), pero, por el desmejoramiento de la empresa sobre todo en su sistema de producción en cuanto a las diferencias en la elaboración de los productos; en consecuencia se presentó como constante el incumplimiento frecuente a sus clientes; generando este

fenómeno una desorganización en las operaciones y la carencia de interdependencia lógica en todas las etapas del proceso productivo desde el momento en que las materias primas e insumos salen de la bodega hasta el producto terminado.

Esta situación se hace explícita en varios de los procesos que conforman la secuencia de transformación de las materias primas en productos acabados. La falta de control durante la ejecución de las tareas. De los cinco empleados existentes y distribuidos en diferentes áreas, quienes desean el cargo del Ebanista, Pintor, Auxiliar, Almacenista, Secretaria y el Gerente General.

Durante las funciones no aplican técnicas administrativas lo que permite organizar el trabajo que se realiza, a través de procedimientos que faciliten una ejecución y un control adecuado de la producción, por ejemplo:

El almacenista no utiliza los procedimientos apropiados para llevar el control de estándar, salida de insumo y materia prima, lo que origina desperdicio de materiales e ineficiencia en el manejo de inventarios, materias prima y de productos acabados.

Por otro lado el área de trabajo no presenta una adecuada distribución de espacio, lo que exige mas esfuerzo para manejar los movimientos en el tiempo. Este factor incide considerablemente y de manera negativa en el proceso de producción de la Ebanistería Santana, porque son un causante de la baja calidad de los productos y el retraso de las entregas de un producto acabados a los clientes.

Revisando la historia se detecto que durante el año 1999 se entregaban 10 artículos en 5 días. Trabajando en un turno de 8 horas con 10 empleados, Hoy, en el 2004 se entregan 5 artículos en 10 días. Trabajando en un turno de 8 horas con 3 empleados en el área de producción.

La carencia de un plan estratégico plenamente establecido, donde se asigne tareas en todas sus etapas definiendo desviaciones, producto de situaciones cambiantes o no previstas, ha sido determinante en las demoras presentadas en la producción y en la falta de interrelación entre las etapas productivas de corte y desbaste y maquinado, las cuales muchas veces no coordinan entre si los requerimientos a elaborar en lo que respecta a tiempos, operarios encargados y ordenes de trabajo en trámite.

Igualmente otras fases del proceso como maquinado, lijado, ensamble, pintura y terminado, se han visto afectadas, ya que los cuellos de botella de las iniciales del proceso y la desinformación en lo que respecta a las ordenes de trabajo en proceso, en espera o terminadas ocasionan demoras frecuentes en todas las fases del proceso de manufacturas llevados en la Ebanistería Santana.

Si en la empresa sigue presentándose ésta situación, los problemas al que se vería avocado serían muy serios: la pérdida de participación en el mercado, la baja en la producción, perdidas por concepto de desperdicios, aumento de costos por las ineficiencia y la falta de competitividad, son factores que afectarían a la Ebanistería Santana y la colocarían en una situación desventajosa en el mercado y posiblemente ocasionaría la quiebra del negocio.

Con el fin de evitar que la Ebanistería Santana, se vea perjudicada por la situación presente, deberían implantar programas que permitan controlar el desarrollo del proceso de producción, coordinar el aprovisionamiento para que al operario le sean entregadas, a su debido tiempo los materiales y las herramientas necesarias para que éste efectúe su trabajo.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera una reestructuración del área productiva, permitiría implementar procesos de manufactura eficiente que conviertan a la Ebanistería Santana en una empresa más productiva y competitiva?

1.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tiene sobre la producción, la definición de un programa de aprovisionamiento de las materias primas necesaria para efectuar el trabajo de los operarios?

¿Qué efectos tiene el desarrollo de controles del proceso productivo sobre la producción de la Ebanistería Santana?

¿Qué impacto generaría sobre la producción, el establecimiento de sistema que permitan asignar el trabajo eficientemente?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General. Planear estratégicamente el área de producción de la Ebanistería Santana en la ciudad de Valledupar, con el

fin de mejorar los procesos empleados para la elaboración de los productos ofrecidos por la empresa, en busca del mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes potenciales.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la Ebanistería Santana, con el fin de identificar y diagramar todos los procesos, procedimientos, actividad, tarea o trabajo, estableciendo las fallas que estén perjudicando los procesos.

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes que requieren de los servicios, con el fin de definir los estándares de calidad que el sistema requiere para satisfacer las necesidades de las personas que requieran del servicio, tanto interno como externo.

- Realizar o establecer un manual de procedimientos y funciones en la empresa.

1.5. JUSTIFICACION

1.5.1. Justificación Teórica. Se pretende mediante el examen de un sinnúmero de variables y factores que entorno al servicio ofrecido por la Ebanistería Santana; a sus usuarios potenciales y enmarcados en el análisis de las doctrinas administrativas existentes en la actualidad, aclarar, describir, dilucidar, cual es el origen, fuente o fundamento de los problemas que afectan a la Ebanistería Santana, en lo respecta a los servicios que se ofrecen. De esta manera se podía constatar la situación actual de la Ebanistería con la situación deseada, con base a las concepciones e ideas de Mercadoctenia y la administración en general.

Además se quiere determinar una multiplicidad de variables y factores que influyen en el comportamiento de los elementos que integran el proceso o los procedimientos tendientes a la obtención de los productos y servicios adicionales, propia de la manufactura de muebles en madera de la Ebanistería Santana. Para ello, se emplean en forma particular los conceptos básicos de producción de mercadeo.

De esta forma se dará un soporte teórico a esta investigación, donde los resultados arrojados por la misma, podrán ser analizados con base

a un conocimiento científico ya desarrollado sobre una realidad determinada.

1.5.2. Justificación Metodológica. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación, es necesario acudir a la observación de empresas ya desarrolladas, en el mismo ámbito de la Ebanistería Santana como es el caso de la fabricación de muebles. Adicionalmente la aplicación de entrevistas a personas que conocen el tema, la cual dará como resultado una investigación soportadas en técnicas universalmente válidas.

1.5.3. Justificación Práctica. De acuerdo con los objetivos de la investigación plantea soluciones a problemas asociados en el área de producción, para así operar en condiciones normales; sumando a esto un mejor aprovechamiento en los insumos y aumentando el mercado potencial para un excelente producto.

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco Teórico. El papel de la administración es lograr el adecuado funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos y trabajando en pos de un objetivo.

Este propósito será más real en la medida en que el administrador de la Ebanistería Santana entienda cuales son las dificultades y reto cuando se presenta un servicio donde los usuarios exigen rápida atención con excelente calidad y buen acabado; por tal razón se requiere tener en cuenta los inconveniente que puede surgir para el cumplimiento del propósito de mantener un servicio en la Ebanistería altamente confiable.

El grupo de trabajo esta organizado por un personal que ejecuta tareas definidas según su organigrama interno y dirigido por un Gerente General.

La última década del siglo XX, enmarcada por profundos cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos, que han modificado el comportamiento y conducta de las empresas. Hechos como la globalización e internacionalización de la economía, la caída del comunismo, la creación de bloques económicos, etc., conllevan a revisar los actuales esquemas de nuestros sistemas de producción para ajustarlos a los niveles de competitividad y productividad.

Para ajustarse a dichos niveles de competitividad y productividad, se han creado herramientas administrativas y productivas utilizadas

frecuentemente con el propósito de mejorar los procesos productivos y administrativos, facilitando la flexibilidad de la empresa y el grado de competencia.

El fin primordial de la Ebanistería Santana, es prestar un servicio eficaz y eficiente, para lograr sus propósitos. Dentro de dichas herramientas se encuentra el mejoramiento continuo, llamado también Kaizen, fue desarrollado con el ánimo de corregir un viejo sistema de calidad, el cual consistía en hacer control de calidad al final del proceso. Esta técnica permite aplicar el control desde el proveedor hasta el potencial consumidor, revisando continuamente el mismo.¹

Con este método, se mantiene y mejora la calidad tanto en el producto como en el proceso, monitoreando permanentemente el proceso, detectando el origen de las causas que la afectan, estableciendo las acciones pertinentes para su eliminación o corrección.

Otro método, es la reingeniería, la cual desarrolla una filosofía de administración del cambio de acción dinámica que permita mejorar con el apoyo de tecnologías de información, los procesos actuales de las

¹ BELLO PEREZ, Carlos. Manual de Producción. Ecoe. Editores. Pág. 188.

organizaciones proporcionando el control y flexibilidad de los mismos como la respuesta a las condiciones existentes del mercado.²

A pesar de haberse iniciado básicamente en el rediseño de procedimiento y procesos, la reingeniería se aplica en todo el contexto de la organización, además debe involucrar la cadena compuesta por proveedor – organización – cliente - entorno.

Las organizaciones están empezando a descubrir, que en los tiempos no basta con competir únicamente sobre las bases de sus productos, sino que deben combinar productos de calidad con un excelente servicio al cliente y evolucionar junto a los cambios tecnológicos, con el fin de producir la combinación ganadora.

Todo cambio exige una visión al futuro, es decir, la consecuencia que origina y sobre quien o quienes recae. Es por esto que la mente de quienes están dispuestos afrontarlo debe estar abierta al sinnúmero de expectativas, retos y riesgos que debe asumir.

Este cambio necesita que la empresa planifique adecuadamente todos los aspectos que involucren el proceso productivo de la Ebanistería. La planificación de la producción, es el proceso de convertir el plan

² Ibíd. Pág. 204

teórico de negocios de una sociedad en un plan de operaciones a través de técnicas, tales como la realización de previsiones, la programación maestra y la planificación de las necesidades de materiales.

La planificación de la producción, comienza por las decisiones a largo plazo sobre productos, mercados, tecnologías, localización de la planta y capacidad.

La planificación maestra de la producción, consiste en una tabla de los artículos que se han de producir a lo largo de la perspectiva considerada de tiempo en la planificación, las principales tareas de la planificación maestra son entre otras:³ La predicción de la demanda de ventas utilizando técnicas de previsión, deducir que cantidad de la demanda potencial se debe producir, desarrollar un programa maestro de producción a partir del cual, con el tiempo correspondiente, puedan determinarse, coordinarse e implementarse las necesidades y recursos.

En el control de la producción y el inventario, el objetivo frecuentemente perseguido es calcular unas predicciones moderadamente rectificadas de muchos artículos de forma rutinaria. La

³ CHIAVENATO, Adalberto. Iniciación a la planeación y control de la producción. Mc Graw Hill. Pág. 63.

planificación de la capacidad, a nivel operativo, consiste en utilizar los recursos disponibles de la forma más ventajosa y la planificación garantiza una realización puntual del trabajo, respetando las prioridades correctas, la minimización de la inactividad de cada faceta en los centros de trabajo y la utilización de las técnicas más económicas para realizar las tareas.

La planificación de la capacidad se lleva a cabo manteniendo información suficiente sobre el estado o situación del sistema de producción, aplicando continuamente varias reglas heurísticas, simulaciones, técnicas matemáticas y gráficas para determinar los mejores procedimientos, a pesar de las interacciones complejas que siempre existen.

El control de la producción, se inicia con las técnicas de organización, conceptualización de la formación sobre el plan y el estado actual de consecución del mismo. La tarea subsiguiente de hacer que el sistema reacciones ante esta información queda en manos de la experiencia del directivo a la hora de interpretarla y de reducir cualquier varianza entre el plan previsto y la situación real.

El objetivo de un buen servicio, es brindar a los clientes en general una buena atención y estar dispuestos a construir todos los días nuevas tecnologías o creaciones para que se sientan satisfechos, que la calidad del servicio prestado es de suma importancia, pero es necesario que los empleados de la Ebanistería, se encuentren convencidos de la importancia del mismo, la mercadotecnia interna puede ser útil como una estrategia de comunicación que incluye investigaciones del empleado, programas de sugerencias, medios de comunicación internos, relaciones públicas y programaciones.

1.6.2. Marco Conceptual. Los siguientes conceptos son de manejo constante en esta investigación, por lo que es conveniente definirlos de la siguiente manera:

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan juntos para lograr los propósitos eficientemente seleccionados.

Calidad: Suma de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas implícitas.

Comunicación: Consiste en transmitir una información a alguien que para entonces a compartirla, para que haya comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y comprenda. La información simplemente transmitida, pero que no tiene destinatario, no puede considerarse una comunicación.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

Departamento: Área, división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Eficacia: Consecución de los objetivos, logros de los efectos deseados.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Información: Es el conocimiento disponible para el uso inmediato, que permite orientar la acción de realizar el margen de incertidumbre que rodea las decisiones cotidianas.

Estrategia: Determinación del proceso (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción, asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Mejoramiento continuo: Llamado también Teoría de Kaizen, fue desarrollado con el mismo ánimo de corregir un viejo sistema de calidad, el cual solo consistía en hacer un control de calidad al final del proceso. Esta técnica permite aplicar el control desde el proveedor hasta el consumidor, revisando continuamente el mismo, detectando fallas y aplicando los correctivos necesarios que permitan su eliminación a través de los mejores procesos.

Método: Modo o manera prescrita de ejecutar o realizar un trabajo determinado, respetando el objeto establecido y aprovechar al máximo los recursos existentes.

Método Deming: Método que desarrolla y apoya constantemente la capacitación y formación de líderes, basado en el concepto filosófico, orgullo de pertenencia a través del orgullo del trabajo, apoyándose en el conocimiento del sistema, teoría del conocimiento, teoría de la variación y la psicología.

Mercadotecnia Interna: Mercadotecnia con la cual una empresa de servicio capacita y motiva, con eficacia a los empleados que tiene contacto con los clientes y a todo el personal de apoyo a los servicios para que trabajen en equipo y consigan la satisfacción de los clientes.

Organizar: Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Planeación: Selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Proceso: Secuencia de los pasos o etapas que comprenden transformación del mismo en bien o servicio; conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o de una operación artificial.

Producción: Proceso de transformación dirigido en el cual se busca la optimización de los recursos necesarios para la obtención de bienes o servicios.

Programa: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Promoción: Incentivo a corto plazo para fomentar la adquisición o las ventas de un servicio o un producto.

Publicidad: Es toda forma de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios, pagadas por un patrocinados. Es una forma de presentación remunerada y no personal, que sirve para que un patrocinador identificado promueva ideas, bienes o servicios.

Servicio: Es una actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otro y en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no.

Sistema de Información: Registro y procedimientos de los datos más significativos de las actividades de una organización, para apoyar y facilitar la adecuada toma de decisiones.

Sistema: Conjunto de componentes cuyo comportamiento depende tanto de las partes como de la forma en que interactúan.

Sistema de Producción: Conjunto de procesos o de procedimientos, diseñados para transformar variables de entradas en variables de salida, propiciando una alta interrelación entre los elementos que la integran para la obtención de un bien o servicio.

1.6.3. Marco Espacial. El proyecto se desarrollará en las instalaciones de la Ebanistería Santana, específicamente en el área de producción, el cual se encuentra ubicado en la diagonal 17A 26-26 de la ciudad de Valledupar, Departamento del Cesar.

1.6.4. Marco Temporal. Este proyecto se realizará durante el segundo semestre del año 2002, hasta el segundo semestre de 2004 (dos años y medios).

1.7. HIPOTESIS

1.7.1. Hipótesis de Primer Grado.

H1 ¿La planeación estratégica del área productiva de la Ebanistería Santana, permitirá implantar procesos novedosos de producción que mejoren el desempeño de la empresa?

H0. ¿La Planeación estratégica no mejorará los procesos de producción de la Ebanistería Santana?

1.8. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.8.1. Tipo de Estudio. La orientación de esta investigación es descriptiva, ya que se pretende identificar los diferentes elementos que hacen parte del área productiva de la Ebanistería Santana, con el fin de reestructurarla en busca de la eficiencia y eficacia de las operaciones que en ella se realiza.

De esta manera, se delimitaran los acontecimientos que conforman el problema presente en la Ebanistería Santana, estableciendo características demográficas, formas de conducta y actitudes del personal vinculado al área productiva y sus clientes, etc.

1.8.2. Método de Investigación. Con el fin de organizar el procedimiento general para establecer las variables que conforman el problema descrito en la Ebanistería Santana, mediante la observación, descripción y explicación de la realidad, se empleará como método de investigación entre la inducción y la deducción.

Mediante el empleo de estos dos métodos combinados será posible partir tanto de situaciones concretas como generales para establecer premisas verdaderas sobre el problema de la Ebanistería Santana.

De esta manera se hará uso del método deducción – inducción para fundamentar el carácter científico de esta investigación.

1.9. FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION

1.9.1. Fuentes Secundarias. Para cumplir con los objetivos propuestos en ésta investigación se requiere recolectar toda la información necesaria, que permita contar con las herramientas básicas para la reestructuración del área productiva de la Ebanistería Santana, para ello se hará uso de fuentes secundarias de información

como diarios, revistas, libros, informes y manuales internos, así como todo recurso bibliográfico que puedan suministrar información básica.

1.9.2. Fuentes Primarias. Con el fin de recaudar información de los clientes y empleados de la empresa, como fuentes primarias de información, se recurrirá a técnicas de información como la observación y el cuestionario. De esta forma se planea reunir todos los datos necesarios para realizar la reestructuración del área productiva de la Ebanistería Santana.

1.9.3. Población. La población global o universo, estará conformada por todos los trabajadores y los clientes reales que han requerido los servicios del área productiva de la Ebanistería Santana.

1.9.4. Muestra. Para determinar la muestra se realizó cuestionario entre los posibles clientes potenciales que utilizaran los servicios de la Ebanistería Santana, el empleo de esta técnica estadística es imprescindible para hacer un análisis correcto de la información recolectada. Se usaran métodos como la regresión, desviación estándar, media, moda, mediana, etc.

2. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EBANISTERIA SANTANA

2.1. ANTECEDENTES

Desde sus inicios históricos, referenciados así, se realizó el estudio pertinente, buscando obtener un servicio o una mejor producción, dando como resultado la aparición de nuevas necesidades que apremian tanto al mercado demandante como al oferente. De ahí la importancia de buscar nuevas estrategias para prestar un mejor servicio con un excelente proceso productivo.

Por lo anterior la empresa Ebanistería Santana, surge como una necesidad familiar, iniciando operaciones como negocio pequeño en las labores que desempeñaban miembro del núcleo familiar. De igual forma, se fue presentando a través de los años un crecimiento acelerado en su producción, lo que generó mayores ingresos y utilidad. De esta forma se fueron tecnificando y requiriendo mano de obra calificada.

Sin embargo al enfrentarse al mercado se encontraron con muchas empresas que prestaban el mismo servicio y de buena calidad, se ven obligados en realizar la reorganización y proyectarse así a las nuevas tendencias de las necesidades o requerimientos de los clientes.

2.2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

El proceso de crecimiento que viene experimentando la empresa Ebanistería Santana, le ha ocasionado dificultades en el aspecto administrativo, porque surge la necesidad cada vez mayor de manejar recursos físicos o materiales técnicos o tecnológicos, financieros o económicos, legales o normativos y humanos. Presenta el problema de determinar quien los va a combinar, y a quien le corresponde designar las diferentes funciones de la empresa, como se van a interrelacionar para lograr un óptimo rendimiento, la forma a emplear, que decisiones se van a tomar con relación a ellos, porqué y en que momento.

La Ebanistería Santana, no tiene bien definidas sus áreas funcionales tales como las de mercadeo, producción, personal, y finanzas, aunque su crecimiento citado anteriormente ha traído consigo una mayor utilización de dichos factores, por lo que se requiere un cuidadoso

estudio de la organización para fijar políticas, diseñar funciones que permitan un amplio entendimiento y control entre el área de producción y las demás funciones de la administración.

La industria de la construcción de la ciudad se encuentra en un periodo de reactivación, el hecho que la empresa este vinculada de alguna forma a este sector económico le plantea nuevas posibilidades de expansión en sus mercados, de la misma forma el interés de la Fundación BIMA en adquirir productos fabricados por la empresa para comercializarlos en otras ciudades del país o exportarlos, así como la posibilidad de suministrar servicios de ebanistería arquitectónica (pisos en madera, enchapes, machihembres, muebles de oficina) a las empresas mineras establecidas en la región, constituye nuevas oportunidades de negocios. La empresa requiere una redistribución de su planta física, así como la ampliación de su capacidad instalada para poder atender estas nuevas demandas.

Hay factores que deben ser vigilados por parte de la empresa porque afectan el buen funcionamiento de la misma, tales como los planos y objetivos, debido a que esto es una forma de manejar mejor las tareas desempeñadas por los trabajadores a nivel individual y sirve a la vez

como método de control por lo que utilizan técnicas de evaluación y revisión de programas.

Otro factor que afecta el funcionamiento es la estructura orgánica, debido a que no cuenta con organigrama definido por lo cual es difícil medir los niveles jerárquicos, autoridad y las responsabilidades.

2.3. DIAGNOSTICO DEL AREA DE PRODUCCION

2.3.1. Problemas Observados:

- Sistema de producción deficiente
- Deficientes planes de producción
- No se realiza pronóstico de demanda
- No se han estandarizado los procesos de producción.
- Carece de un sistema de control de inventarios
- No existe un proceso de garantía de calidad así como documentación del mismo

- No se han definido objetivos, políticas y normas de producción

Tales problemas originan comúnmente:

- Procesos deficientes
- Reprocesos
- Retrasos en la producción e incumplimiento de plazos de entrega
- Escasez de materia prima
- Cuellos de botella
- Inconsistencias en las ordenes de producción
- Se incurre en altos costos de fabricación

2.4. DESCRIPCION DEL PROCESO GENERAL DE PRODUCCION

En la elaboración de cualquier producto en la Ebanistería Santana se sigue el siguiente proceso:

➤ La madera adquirida es dejada en espera en la bodega de almacenamiento para permitir que seque un poco a temperatura ambiente. Siempre se mantiene algunos otros materiales en bodega para tenerlos a la mano.

➤ Una vez definido el diseño con el cliente del mueble a fabricar; se selecciona la madera a emplear y se transporta hasta el área de producción; donde se siguen las siguientes operaciones:

- **Maquinado:** en esta fase del proceso la madera es enderezada en una máquina llamada Canteadora, verificando que las aristas de cada pieza de madera estén completamente rectas. Luego la madera es cortada a la medida adecuada indicadas en el diseño, más una demasía con la que se prevé que la pieza sirva, en caso que la madera se tuerza o se encorve (algo que generalmente sucede después que es cortada); en esta operación se emplea una Sierra Circular para cortes longitudinales de gran capacidad de corte, esta máquina con un disco de sierra puede cortar hasta ocho pulgadas. Si es necesario

se cortan las piezas a un largo requerido en una Sierra de corte transversal o Sierra Radial.

- **Reaserrado:** esta operación consiste en dar a cada pieza las dimensiones requeridas exactamente por el diseño. Las piezas pasan ha ser elaboradas en una Sierra Circular más pequeña con capacidad de corte de cuatro pulgadas también llamadas Reaserradoras. Luego pasan a otra máquina donde se da la medida final, esta es la máquina Cepilladora o Calibradora. Cuando son necesarios piezas curvas, las piezas reaferradas en ves de ser cepilladas pasan a ser cortadas por la Sierra Sinfín donde se producen partes curvas después que las piezas sean trazadas por medio de una plantilla o patrón previamente diseñado. Algunas piezas necesitan ser fresadas para lo cual pasan a ser elaboradas en una máquina llamada Fresadora.

- **Pulimento:** antes de ser ensambladas, las piezas son pulidas para prepararlas para el acabado. Este pulimento es realizado de manera mecánica por medio de una máquina pulidora de banda o con Pulidora Manual, y cuando no es posible el pulimento mecánico las piezas son

pulidas a mano con la ayuda de herramientas o cepillos anuales.

- **Ensamble:** consiste en unir las piezas previamente elaboradas. Las piezas de las estructuras son armadas con grapadoras neumáticas mientras que las puertas son prensadas empleando un pegante sintético de PVA. De igual forma las estructuras son enchapadas con triples de cuatro centímetros de espesor.
- **Lijado:** preparar muebles para su acabado las piezas son cuidadosamente lijadas, esta operación pueda ser manual o mecánica. Cuando las piezas lo permiten se emplean lijadoras electro manuales o de banda. En muchos casos la operación del lijado es posible a mano en el caso de las piezas fresadas.
- **Pintura:** una vez los muebles son lijados pasan al área de pintura para ser acabados. Algunos productos que necesitan instalación no son acabados completamente en el taller.

- **Instalación:** los productos son instalados y acabados.

2.5. PRESENTACION

La Ebanistería Santana, es una empresa dedicada a la fabricación de muebles, de acuerdo a la clasificación de la empresa según su tamaño y empleo, se encuentra ubicada dentro de un grupo de pequeña empresa.

Esta empresa fue creada en el año de 1984, bajo la iniciativa del señor JOSE MARIA JIMENEZ.

2.6. OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Producir muebles al gusto de los clientes, además de restauraciones y trabajo de carpintería para la construcción (muebles clásicos y modernos para el hogar, oficina y otros).

2.7. MISION

La misión de la Ebanistería Santana, es la satisfacción de las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar de los clientes, suministrándoles soluciones integrales con productos en madera de alta calidad, con precios justos y un excelente servicio.

Propender por el mejoramiento y desarrollo de la calidad de vida en su talento humano, promover la innovación tecnológica y la investigación con el fin de crear nuevos productos que aseguren el constante progreso de la empresa y niveles de rentabilidad que permitan la retribución justa a propietarios, colaboradores, sus familiares y la sociedad en general.

2.8. VISION

La Ebanistería Santana, será la empresa líder en la fabricación y venta de mobiliario de estilo clásico, con elementos contemporáneos, donde se integran con armonía, comodidad, duración, modernidad y belleza. Maximizando la eficiencia de costos y distinguiéndonos por ser los líderes en tecnología.

En los próximos cinco años deberá lograr tal propósito, esto exigirá ser innovadores y ser profesionales, actuar planificadamente, orientados

hacia el cliente y asumiendo compromisos para con todas las personas con quien tenemos contactos.

2.9. PROGRAMA DE ACCION DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA

La Ebanistería Santana, para la fabricación de sus productos utiliza dos tipos de materiales que son madera sólida y aglomerado.

La madera sólida, viene en secciones rectangulares llamadas bloques o trozas, las cuales son piezas de madera aserradas que tienen diferentes dimensiones tales como 3 – 4 – pulgadas de grueso por 8 – 10 – 12 pulgadas de ancho y 450 – 750 pulgas de largo común. Las especies de madera más utilizadas son el cedro, roble y en algunos casos se utiliza el laurel y chingalé.

Los aglomerados son el triplex o contra-enchapados, M.D.F. o tableros de densidad media y los tablex. Vienen en láminas de 122 x 244 centímetros y 153 x 244 centímetros en diferentes gruesos que van de 32 – 19 milímetros. Son distribuidos por las casas ferreteras de la

ciudad. Ebanistería Santana los adquiere en Rino Materiales, Almacén Multipinturas y la Casa del Carpintero.

La madera sólida llega a la empresa en camiones, que por lo general transporta un gran número de bloques. Toda carga de madera debe ser registrada al momento de deprecionarse, para poder contabilizar la existencia y determinar los requerimientos para la producción. Posteriormente se hace el diligenciamiento de la tarjeta donde se especifican las dimensiones del bloque, el número de piezas, su calidad y el precio de compra. Se lleva una tarjeta por cada variedad de madera para facilitar los tipos de controles.

La tarjeta es un elemento de control diario, cuando posteriormente las trozas reciben reaferrado, donde es necesario registrar los equivalentes en piezas menores y prever los descuentos por cortes o por desperdicios ocasionados por la calidad de las trozas.

Después del registro de los bloques son colocados (llevados) al patio de madera que es el sitio donde se ubican los bloques, agrupándolos por variedad o especies y clasificándolos de acuerdo a su condición física exteriores de caras, aristas y puntos. El descargue de la madera es realizado con mano de obra no calificada ya que la empresa

no dispone de recursos técnicos (maquinaria) para realizar este proceso.

Es así como se realiza el apilado horizontal de bloques de madera en el patio.

El almacenamiento de la materia prima en la Ebanistería Santana, se realiza de la siguiente forma:

Si la madera sólida se realiza en el mismo sitio de la recepción, el cual recibe el nombre de patio de madera, es un lugar al aire libre con el terreno plano, donde los bloques son organizados formando pilar, con bloques entrecruzados en cada fila, para que permita la circulación de la corriente de aire y ayude al secado de la madera. En el patio de madera la orientación de los arrumes o pilas se hacen de acuerdo a la dirección de la corriente de aire con el objeto de procurar la conservación de las condiciones naturales de la madera; es importante considerar que el terreno para ubicar los arrumes o pilas requiere buenas condiciones de firmeza, plenitud y en lo posible libre de humedad.

El apilado de los bloques tiene las siguientes ventajas: conserva la rectitud de los bloques; procura un presecado natural, el cual rebaja

considerablemente el contenido de humedad de la madera; evita la presentación de manchas por el contacto de las caras y fermentación de la humedad de los bloques; permite contabilizar rápidamente las cantidades en existencia; evita el agrietamiento de puntas y caras; conserva la madera en buenas condiciones de trabajabilidad.

Para el caso de los aglomerados son almacenados en la bodega de insumos, donde existen unos estantes metálicos, se colocan horizontalmente cada lámina y se agrupan de acuerdo a su calibre. Esto permite la conservación de los materiales y evita torceduras o alabeos.

El proceso de operaciones de acondicionamiento de la materia prima para el caso de la Ebanistería Santana, únicamente es realizado a la madera sólida ya que los aglomerados son materiales homogéneos listos para procesar, las láminas de aglomerados fueron sometidos a procesos de revisión de calidad al momento de salir de sus empresas fabricantes, por lo tanto reiteramos no necesitan ningún acondicionamiento.

El acondicionamiento de la madera sólida es realizado de la siguiente forma: se lavan o limpian los bloques para quitar la arena, mediante chorro de agua o con cepillo de alambre; se localizan y retiran las

piezas metálicas que pueden presentar los bloques, tales como alambres, puntillas o grapas que se han podido colocar para evitar agrietamiento; posteriormente se le da codal o escuadra al bloque de madera, que consiste en cepillar y enderezar dos lados adyacente de las trozas, con el fin de poder realizar cortes posteriores o siguientes; después se corta la madera en tablas estándares las cuales son 3 – 5 – 7 normalmente y por último las tablas son apiladas nuevamente para que el aire libre realice el secado natural de la madera y quede en condiciones óptimas para su utilización.

La ubicación de la materia prima utilizada en Ebanistería Santa, es necesario considerar que ella se presenta en estado sólido, ya sea en madera o material aglomerado, y que su transporte hasta el punto de procesamiento se realiza en forma horizontal, a través de plataformas de rodillos, empujados manualmente; la manipulación de la madera sólida como los de los aglomerados requiere de ciertas técnicas que garantizan la seguridad de la operación tanto para el operario como para la pieza.

Hay que anotar los sistemas de transportes o desplazamiento de materia prima para ser ubicados en el puesto de trabajo, varía de

acuerdo al volumen del material, la empresa y a la tecnificación del proceso de producción de la misma.

Existen entre otros: bandas transportadoras de bloques y tablas; rieles continuos con rodillos, que facilitan el transporte para el procesamiento y malacate para el manejo de láminas.

El control de calidad sobre la materia prima utilizada en la Ebanistería Santana, se realiza en forma cualitativa en el caso de la madera sólida; se comprueba: El contenido de humedad de la madera para ser procesada correctamente debe estar entre 12 - 17 por ciento de humedad.

La dimensión; que tengan las requeridas por la producción y se verifique que no tenga faltantes en sus lados y la rectitud o plenitud de las piezas.

Que las piezas de madera estén debidamente inmunizadas con el fin de evitar ataques de hongos a agentes que dañen o degraden la madera; la existencia de rajaduras, grietas, figuras, nudos o algún tipo de fallas que ocasionan un producto de mala calidad, y por último su calidad del material requerido para la fabricación de un determinado producto.

Estos aspectos técnicos del control de calidad sobre las materias primas son necesarias ya que toda empresa industrial debe recurrir a ciertos tipos de proveedores para obtener regularmente en forma eventual, material primas, materiales de consumo y a veces productos acabados aptos para la venta.

El proceso de transformación de la materia prima es entendido como el proceso físico o químico que permite el cambio de características de las materias primas, para generar otras sustancias diferentes, por ejemplo la destilación del petróleo para obtener gasolina y otros derivados.

En el caso del procesamiento de las maderas de transformación se da cuando se realizan curvas, redondean bordes, cortes inclinados en los extremos, perforaciones y se realizan los diferentes ensambles que requiere la pieza; estas operaciones generan cambios físicos en las piezas procesadas.

En el caso de la Ebanistería Santana, el proceso de transformación de la materia prima es realizado cuando a las piezas de madera van a conformar un determinado mueble, se les determinan sus medidas

finales (ancho, grueso y largo), y posteriormente se le realizan las formas precisas de acuerdo a la orden de producción.

El orden secuencial como se lleva a cabo este proceso en la empresa estudiada es el siguiente:

Realizar aserrados finales. Cuando se toman las tablas de madera y se cepillan dos lados adyacentes formando entre estos un ángulo de 90 grados, posteriormente y con base en los lados se procede a dar el grueso, ancho y largo final. Para el caso de los aglomerados, se toman las láminas y se les determina el ancho y largo que se requiere.

Rodear. Es realizado con la sierra sinfín y consiste en realizar cortes curvilíneos en la madera o aglomerado según los requerimientos de producción.

Rectificar. Se realiza en la máquina llamada trompo o tupí y se práctica allí el cepillado de los bordes curvos realizados anteriormente.

Escoplar y espigar. Es la realización de las diferentes uniones de las piezas de madera y que posteriormente permiten el ensamblado del mueble; las uniones son básicamente entrantes y saliente en la

madera, estrictamente calibradas, con el fin de lograr una buena estabilidad y resistencia en el producto final.

Modular. Consiste en redondear las aristas de madera, permitiendo mayor vistosidad y estética en las piezas.

Taladrar. Son las perforaciones realizadas a las piezas con el fin de colocar los herrajes que necesita el producto final.

Por las características y el tamaño de la Ebanistería Santana; como también por el tipo de producción (por pedido). Los procesos de empaques y almacenamiento prácticamente no se realizan, debido a que los productos una vez terminados son entregados mediante transporte terrestre a cada uno de sus clientes; es una de las debilidades encontradas en la empresa ya que el empaque son todas aquellas actividades necesarias, para protegerlos contra daños que puedan sufrir en el camino hacia el consumidor, es un elemento necesario para sobrevivir en este mundo altamente competitivo.

No debe olvidarse que la presentación hace referencia a la forma como se quiere que el consumidor perciba en primera instancia el producto, ya sea un bien o un servicio.

Algunos aspectos relacionados con el empaque y presentación de productos que conviene tener en cuenta son: tipos de envases; cantidad y calidad.

Si se dedicará un área de la empresa para el empaque de productos, para el diseño de ésta conviene tener en cuenta los aspectos siguientes: ubicación, referida al lugar exacto donde conviene realizar el proceso.

Instalaciones, realizadas con el diseño arquitectónico (cubierta, pisos, pasillos, facilidades de acceso y otros) del sitio donde se realizará el proceso. Máquinas y herramientas (tecnologías) empleados en el proceso y por último mano de obra que se empleará en el proceso.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta es que el desarrollo de los diversos proceso industriales o entre ellos casos imprescindibles, la realización de actividades de almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados. La eficiencia de los procesos productivos, también depende en buena parte de la debida planeación y organización de los procesos de almacenamiento.

Un buen proceso de almacenamiento se caracteriza entre otras cosas por las máximas utilización del espacio disponible, la adecuada

ubicación de los materiales y los pasillos de circulación, la facilidad para el ingreso y salida de materiales, el orden, limpieza y las condiciones para realizar inventarios y control de existencia.

El último proceso indagado en este punto es el referente al de transporte, en la realización de un proceso productivo se hace necesario el transporte de insumos, productos en procesos y terminados, en las diferentes etapas del mismo. Buena parte de los costos finales de un producto provienen de estas actividades, es por esto que es conveniente que sean eficientes, eficaces y efectivos. De allí que el diseño de procesos de transporte es necesario revisar, entre otros los siguientes aspectos: ¿qué se va a transportar?, ¿en que dirección se produce el desplazamiento?, ¿con qué cantidades o volúmenes? ¿Qué distancia o tiempo implica?, ¿qué tecnología se tiene disponible?

El análisis de estos aspectos permite decidir sobre el cual es la técnica más conveniente para realizar el movimiento de insumos, productos en procesos y terminados, si se emplea una banda transportadora, un elevador o un montacargas por ejemplo.

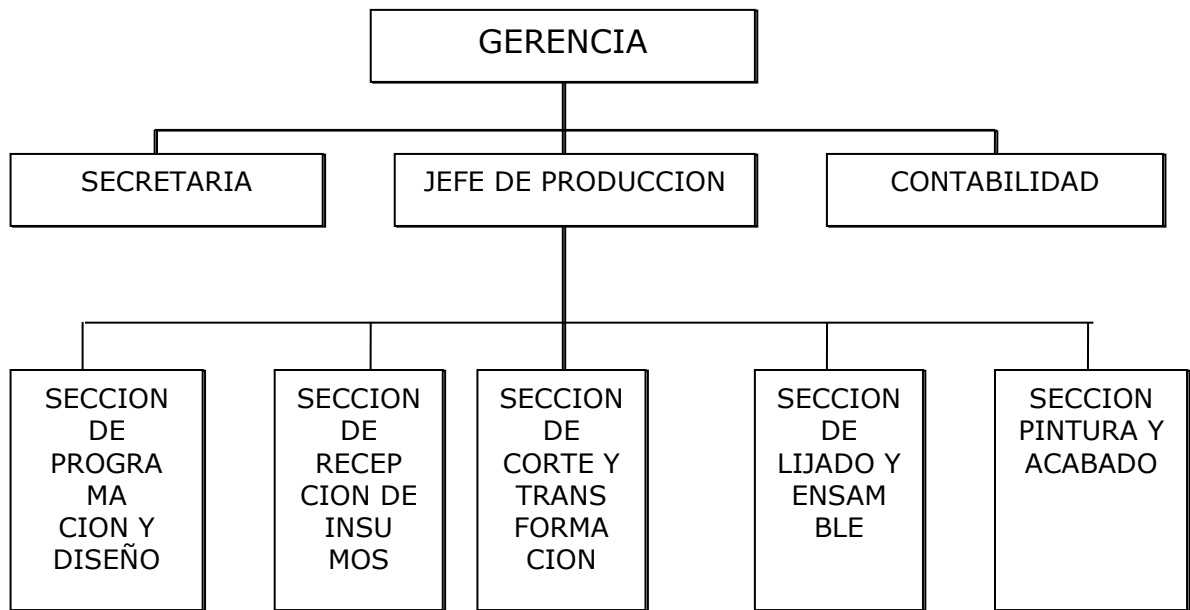
2.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Ebanistería Santana es una empresa enmarcada dentro de la categoría de pequeña industria, por lo tanto su estructura orgánica es sencilla, agrupa y reúne personas y organismos dentro de escalafones jerárquicos (niveles de autoridad) y áreas de actividad (departamentos).

Así la estructura orgánica de la Ebanistería Santana puede ser vista desde dos puntos de vistas diferentes: el vertical y el horizontal.

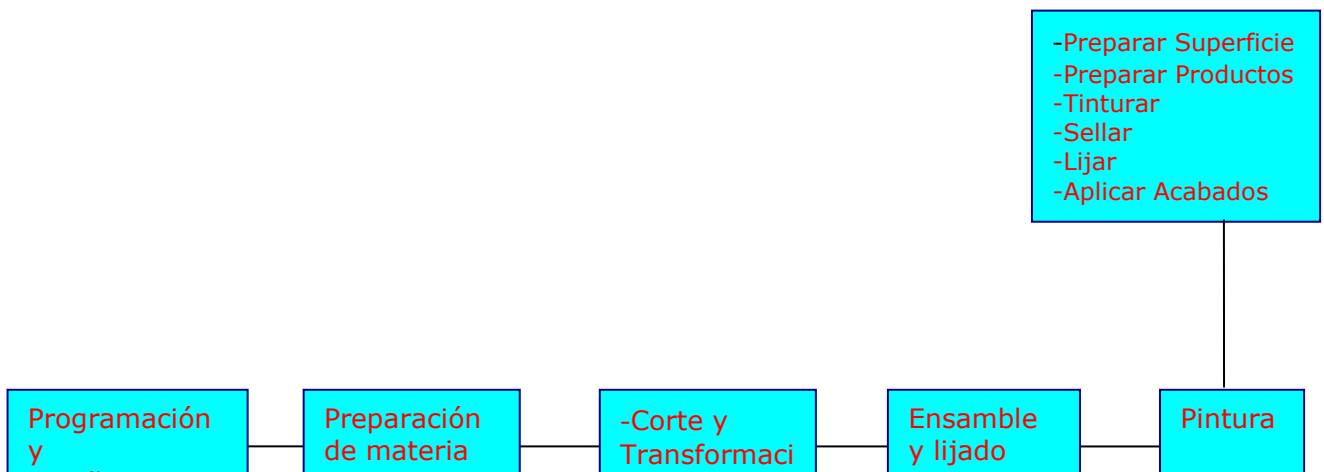
El tipo de departamentalización es por proceso, por flujo de proceso. Consiste en el agrupamiento de personas y organismos a lo largo del proceso productivo quienes determinan los organismos que la constituirán. **Ver Gráfica 1.**

Gráfica 1. Organigrama General de la Empresa



2.11. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES GENERALES REALIZADOS EN LA EBANISTERIA SANTANA

Gráfica 2. Diagrama



OPERACIONES

OPERACIONES OPERACIONES OPERACIONES OPERACIONES

2.12. GESTION ESTRATEGICA

Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa y se basa en la comprensión, administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno, tales como: competencia, gobierno y en general todos aquellos que constituyan la cadena de valor a la que pertenece la organización.

En el caso de la Ebanistería Santana, la gestión estratégica esta dedicada a la producción de muebles de madera, de manera que la gestión estratégica tiene particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta de lo operativo a lo estratégico. **Ver figura 1.**

Figura1. Planeación, Control y Ejecución en la Gestión Estratégica.



De manera que al hablar de calidad, satisfacción al cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia.

La eficiencia en cambio se relaciona entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos.

La productividad, es la relacionada entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción.

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados y deben mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño. **Ver Figura 2.**

Figura 2. Factores Clave de éxito en la Gestión.



3. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO DE EBANISTERÍA SANTANA

En los últimos tiempos, las empresas Colombianas inducidas en parte por las certificaciones de calidad, tienen una mayor intención de utilizar indicadores subjetivos, taxativos, en las mediciones de calidad. Estas medidas subjetivas enfocan actitudes y percepciones de sus clientes, por lo tanto le permite a la empresa una comprensión íntima frente a sus productos y servicios.

Las mediciones subjetivas incluyen confirmación sobre la satisfacción de los clientes, también conocidas como Nivel de Satisfacción del Cliente, las cuales determinan su percepción con relación a la calidad del servicio o del producto que recibieron. Estas verificaciones de actitud de los clientes o nivel de satisfacción son cada día más importantes para las empresas, útiles porque indican, señalan, guían; lo que es de gran importancia para la Ebanistería Santana.

La calidad en el servicio, está fundamentada en un enfoque de la demanda, reconociendo que los indicadores numéricos o índices

porcentuales que miden las satisfacciones, están en función de la evaluación que sobre los mismos entrega el cliente o consumidor final de la Ebanistería Santana.

Para la Ebanistería, el tener indicadores de actitud y percepciones de los clientes aumenta significativamente sus oportunidades de mejorar las relaciones de negocios con dichos clientes; al conocer de una manera cuantificada el nivel de satisfacción de los consumidores permiten a la empresa ajustar sus clavijas tácticas para lograr los indicadores que responden a la estrategia planteada en calidad y servicio.

Las acciones, comportamiento de los clientes surgen de sus satisfacciones o insatisfacciones y son determinantes en el éxito de una empresa y en la permanencia de ésta como una opción válida de compra para sus clientes.

El nivel de satisfacción del cliente, también está referido a las percepciones (sensaciones, emociones, sentimientos...) que tienen en su mente en cuanto al contacto personal, a la calidad del servicio prestado, a las expectativas del cliente, cuanto espera y cuanto recibe y que puntajes le da al servicio recibido. En estas evaluaciones hay

que tener en cuenta la ponderación que el cliente concede a cada atributo del producto. Generalmente asumimos que los clientes insatisfechos le dan más importancia a los atributos que no llenaron sus expectativas de lo solicitado.

La tendencia actual en el mercado del mueble en Valledupar, indica que el gran desafío para las empresas que trabajan la madera, es fidelizar a los clientes mediante su compromiso, es decir, convencerlos de que dichas organizaciones son las mejores en su sector, proporcionando los servicios que suministran. Es igual para ebanistería Santana; por lo tanto, es necesario establecer la situación actual de los clientes de la empresa.

Es bien conocida la incidencia que sobre las organizaciones tienen los clientes insatisfechos, no solamente en cuanto a su no participación activa en la compra, sino también en cuanto a la comunicación de su insatisfacción en su entorno inmediato.

Por el contrario, cuando se trata bien a un cliente es más probable que realice más compras, que aumente su cuantía de gastos y que recomiende los servicios y productos que ha adquirido en la Ebanistería

Santana: un cliente satisfecho constituye la forma más barata y efectiva de publicidad positiva para la empresa.

Por todo ello, las estrategias de aumento de cuota de mercado para incrementar los beneficios de la Ebanistería Santana no constituyen el único camino a emprender. De hecho, las estrategias basadas en la búsqueda de satisfacción de los clientes son más adecuadas. El conservar a los clientes tiene un costo más bajo que el conseguir nuevos clientes, porque el compromiso del cliente se traduce en su conservación. En definitiva, estarán convencidos de que Ebanistería Santana satisface mejor sus requisitos a largo plazo que ningún otro.

3.1. DETERMINACION DEL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE EBANISTERIA SANTANA

Para determinar el nivel de satisfacción de los clientes reales de la empresa, se aplicará un cuestionario a una muestra representativa de cien (100) clientes reales, con el fin de conocer sus apreciaciones con respecto a los productos y servicios ofrecidos por la ebanistería.

Para realizar esta investigación se empleará el cuestionario. El cual será estructurado de tal manera, que no puedan surgir dudas en el

entrevistador al momento de formular las preguntas, sobre todo, cuando se debe organizar un gran número de encuestas.

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Abiertas son aquellas en que el encuestado tiene la opción de dar cualquier respuesta; son útiles cuando se quieren obtener criterios reveladores; aunque agruparlos resulta una tarea difícil, se requiere de gran disposición de tiempo y consecuentemente aumenta el costo de la investigación. Cerradas, son aquellas que sólo permiten una respuesta; fáciles de agrupar y suponen un gran ahorro de tiempo. De este tipo serán la mayoría de preguntas que se aplicarán en esta investigación.

El cuestionario empleado para establecer la satisfacción de los clientes de la Ebanistería Santana, se puede observar. **Ver Anexo A.**

3.1.1 Principales productos adquiridos por los clientes reales de la Ebanistería Santana.

Para los fines perseguidos por la investigación de mercado tendiente a determinar el nivel de satisfacción de los clientes reales de la ebanistería, fue necesario establecer como primera instancia, los

productos que según los clientes encuestados, son los de mayor aceptación, o los más demandados por ellos.

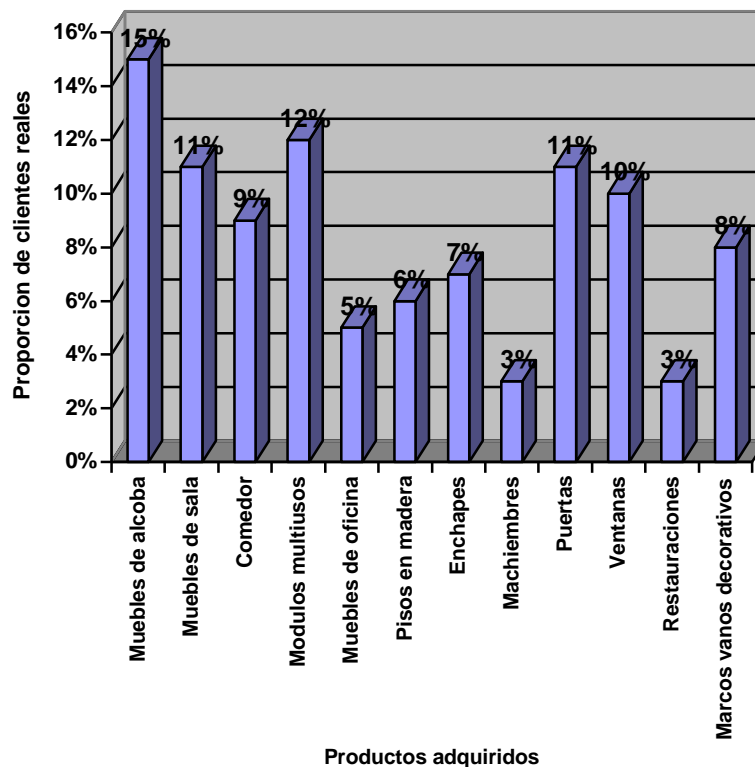
Al preguntar a los clientes ¿Qué producto o servicio ha adquirido en la ebanistería?, un 15 por ciento, aseguro que los muebles de alcoba eran los de mayor aceptación al momento de elegir entre las diferentes opciones que ofrece la ebanistería Santana. Mientras tanto un 12 por ciento de los encuestados asevero que los módulos multiusos se encontraban entre sus gustos, con respecto a los muebles de madera, como los más demandados. **Ver Cuadro 1.**

Cuadro N° 1 Producto o servicio adquirido en ebanistería Santana		
Producto o servicio	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Mueble de alcoba	15	15,00%
Mueble de sala	11	11,00%
Comedor	9	9,00%
Módulos Multiusos	12	12,00%
Muebles de oficina	5	5,00%
Pisos en madera	6	6,00%
Enchapes	7	7,00%
Machihembres	3	3,00%
Puertas	11	11,00%
Ventanas	10	10,00%
Restauraciones	3	3,00%
Marcos Vanos Decorativos	8	8,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Asimismo se confirmó la predilección de los clientes por los muebles de sala y las puertas, con un 11 por ciento en ambos casos. Otros productos que gozaron de gran aceptación del público fueron las ventanas con un 10 por ciento, comedor con un 9 por ciento, marcos vanos decorativos con un 8 por ciento, enchapes con un 7 por ciento, pisos en madera y muebles de oficina con un 6 por ciento y un 5 por ciento respectivamente. **Ver Gráfica 3.**

Gráfica N° 3 Producto o servicio adquirido en ebanistería Santana



Aunque no son claras las preferencias entre uno u otro producto comercializado por la ebanistería Santana, se logró establecer que en mayor proporción, las tendencias de compra se inclinan hacia los

muebles de alcoba, los módulos multiusos y las puertas, como se puede apreciar en la grafica 3.

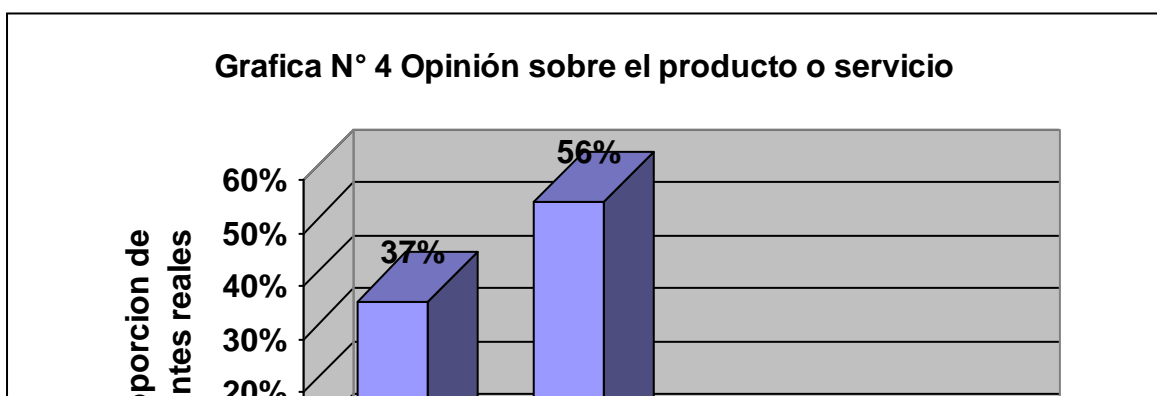
3.1.2 Opinión sobre los productos o servicios adquiridos en la

Ebanistería Santana. Al indagar entre la muestra de clientes reales que posee la empresa, sobre la opinión que le merecen los productos adquiridos por los mimos, un 56 por ciento de los encuestados aseguro que los productos y servicios puestos a su disposición, eran muy buenos. Entre tanto un 37 por ciento de la población objeto de esta investigación estableció que los productos y servicios eran excelentes.

Ver Cuadro 2 y Gráfica 4.

Cuadro N° 2 Opinión sobre el producto(s) o servicio(s) adquiridos en ebanistería Santana		
Calificación	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Excelente	37	37,00%
Bueno	56	56,00%
Regular	4	4,00%
Malo	3	3,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa



Fuente: Entrevista directa

Las directivas de la ebanistería Santana; aunque los resultados obtenidos son satisfactorios, deberán preocuparse por las respuestas obtenidas del 7 por ciento de la población encuestada, ya que un 4 por ciento de la misma asevero que los productos o servicios que adquirieron, eran regulares, mientras que un 3 por ciento argumento que estos productos eran malos.

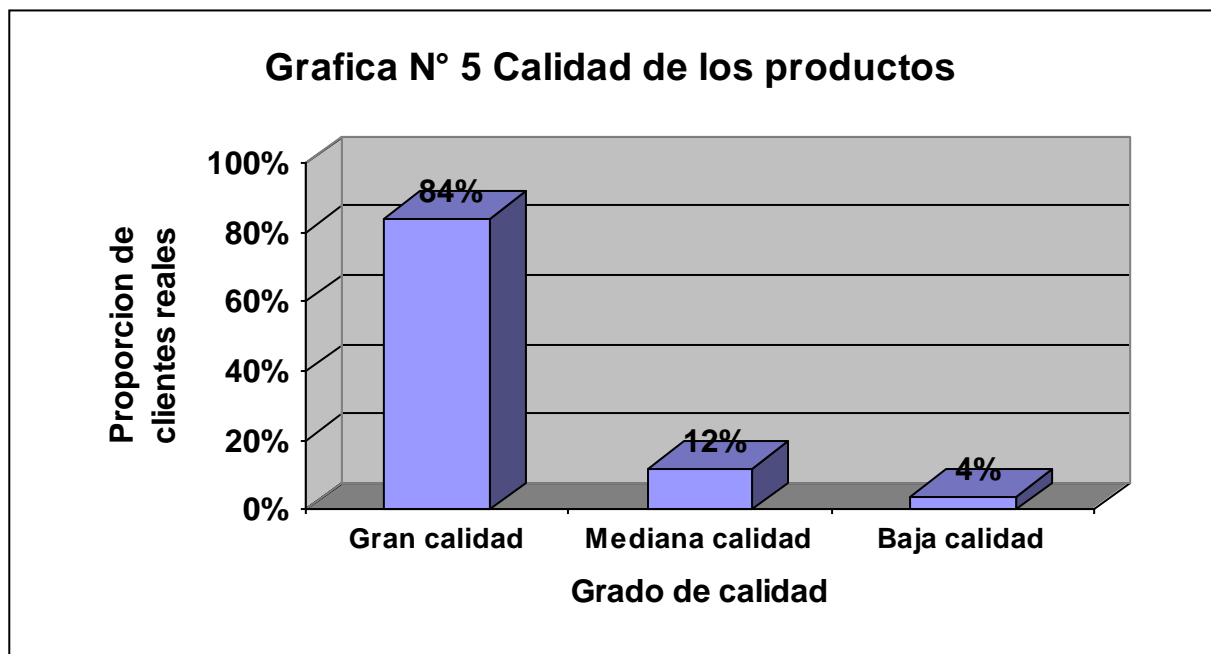
En lo que respecta a la calidad de los productos fabricados en la ebanistería Santana, el 84 por ciento de los encuestados aseguro que las mercancías adquiridas eran de gran calidad, mientras que un 12 por ciento de los mismos confirmó que los artículos manufacturados por la ebanistería eran de mediana calidad.

Asimismo un 4 por ciento de la población objeto de investigación, afirmó que la calidad de los productos era baja (ver cuadro 3). Esta

información debe servir a las directivas de la ebanistería para realizar un análisis pormenorizado de los procesos puestos en práctica para la fabricación de los productos que hacen parte del portafolio de la empresa, ya que existen clientes inconformes con la calidad de los productos, como lo demuestran las cifras. **Ver Cuadro 3 y Gráfica 5.**

Cadro N° 3 Calidad del producto(s) o servicio(s) adquiridos en ebanistería Santana según los clientes reales		
Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Gran calidad	84	84,00%
Mediana calidad	12	12,00%
Baja calidad	4	4,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa



Fuente: Entrevista directa

Aunque la mayoría de los encuestados aseguro que los productos elaborados por la empresa eran de gran calidad, la ebanistería no puede quedarse durmiendo sobre los laureles, ya que el objetivo básico es satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes, como lo dice la encuesta, un 16 por ciento de la población real de compradores de la empresa, no están conformes en su totalidad con la calidad de los servicios, como se puede observar en la gráfica 5.

3.1.3 Atributos de los productos y servicios ofrecidos por la Ebanistería Santana, según los clientes reales.

Al preguntar a los encuestados cuales eran los atributos mas sobresalientes de los productos y servicios ofrecidos por la ebanistería, un 35 por ciento de los mismos estuvo de acuerdo en afirmar que la elegancia que expresaban los productos fabricados por la empresa era la cualidad mas preponderante, mientras que un 19 por ciento de los mismos asevero que el diseño de los productos era el atributo mas importante al momento de elegir un artículo ofrecido por la empresa. Igualmente un 15 por ciento de la población objetivo afirmó que la calidad de los materiales con los que se fabrican los productos era el principal atributo que tenían en cuenta al momento de elegir un producto fabricado en madera. **Ver Cuadro 4.**

Cuadro N° 4 Principales atributos del producto(s) o servicio(s) adquiridos en ebanistería Santana

Atributos	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Elegancia	35	35,00%
Diseño	19	19,00%
Calidad de materiales	15	15,00%
Acabados	6	6,00%
Exclusividad	8	8,00%
Originalidad	12	12,00%
Funcionalidad	5	5,00%
TOTALES	100	100,00%

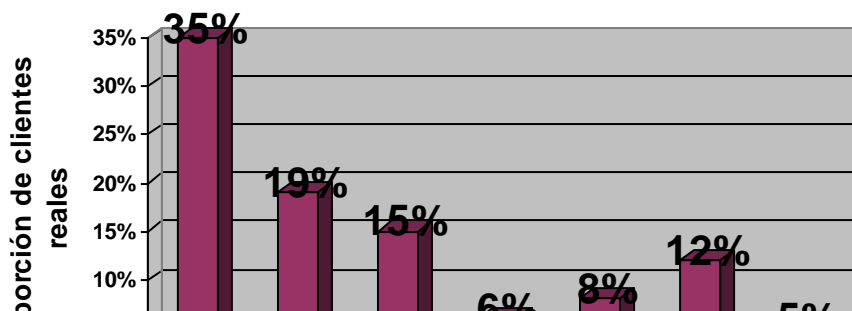
Fuente: Entrevista directa

La originalidad de los productos es uno de los factores que incide de manera determinante al momento de elegir entre los distintos fabricantes de muebles y servicios afines, con un 12 por ciento de las preferencias entre los encuestados.

El 8, 6 y 5 por ciento de los encuestados, aseguraron que además de los atributos ya expuestos, la exclusividad, los acabados, y la funcionalidad, también son factores que influyen a la hora de elegir uno de los productos o servicios ofrecidos por la ebanistería Santana.

Ver Gráfica 6.

Gráfica N° 6 Principales atributos de los productos o servicios



Fuente: Entrevista directa

3.1.4 Calificación del servicio ofrecido en la ebanistería Santana.

Al preguntar a los encuestados, sobre el servicio ofrecido por la empresa, un 71 por ciento de los mismos aseguro que el calificativo que mas se aproximaba al tipo de servicio recibido en la ebanistería Santana al momento de adquirir alguno de sus productos era la excelencia, entre tanto un 21 por ciento de la población de compradores de la ebanistería Santana, confirmó que el servicio recibido era bueno. **Ver Cuadro 5.**

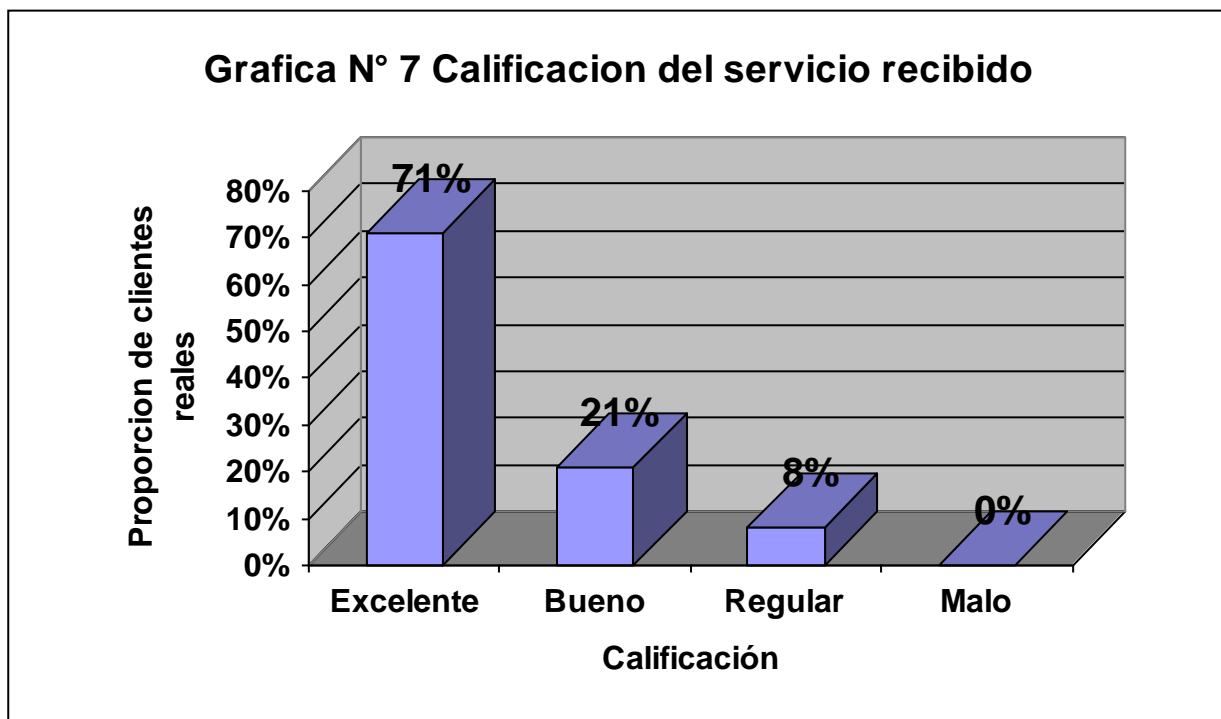
Cuadro N° 5 Calificación del servicio ofrecido en ebanistería Santana según los clientes reales		
Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Excelente	71	71,00%

Bueno	21	21,00%
Regular	8	8,00%
Malo	0	0,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Al mismo tiempo un 8 por ciento de los encuestados asevero que el servicio recibido era regular.

Los directivos de la ebanistería Santana deben implementar estrategias innovadoras y diferenciadoras que permitan seguir mejorando el servicio ofrecido a los clientes. Aunque los resultados obtenidos en la encuesta fueron satisfactorios, el 8 por ciento de los encuestados manifestó cierto grado de inconformidad al asegurar que el servicio era regular, lo que quiere decir que en algunos aspectos se ha fallado con relación al servicio prestado. **Ver Gráfica 7.**



Fuente: Entrevista directa

3.1.5 Grado de satisfacción percibida por los clientes de la ebanistería Santana. Determinar el grado de satisfacción con respecto a la calidad de los productos fabricados por la ebanistería es un aspecto de gran importancia para los fines perseguidos por esta investigación.

Un 96 por ciento de los encuestados aseguro que los productos elaborados en la ebanistería Santana eran de gran calidad, lo que demuestra que la empresa lleva a cabo procesos productivos eficientes y eficaces que se reflejan en el producto terminado y por consiguiente en la percepción que el cliente tiene del artículo fabricado.

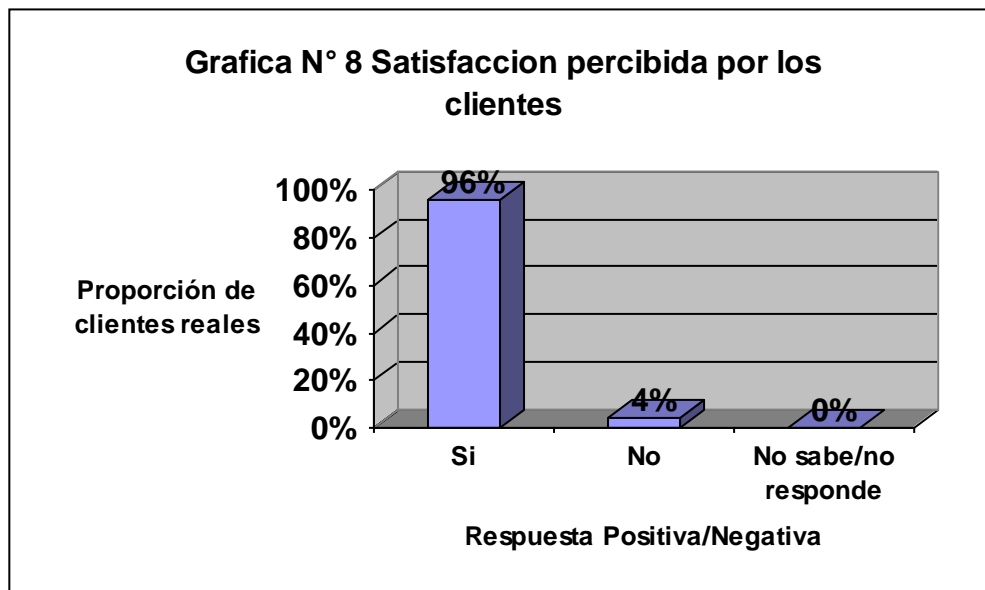
Sin embargo un 4 por ciento de los encuestados asevero que no se encontraba satisfecho con la calidad encontrada en los productos que adquirieron en la ebanistería. **Ver Cuadro 6.**

Cuadro Nº 6 Satisfacción percibida por los clientes, con respecto a la calidad de los productos ofrecidos por la ebanistería Santana según los clientes reales.		
Respuesta positiva/negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	96	96,00%

No	4	4,00%
No sabe/no responde	0	0,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Esta cifra es aceptable siempre y cuando se establezcan sistemas de garantías eficientes que permitan satisfacer las expectativas de los clientes de la ebanistería. **Ver Gráfica 8.**

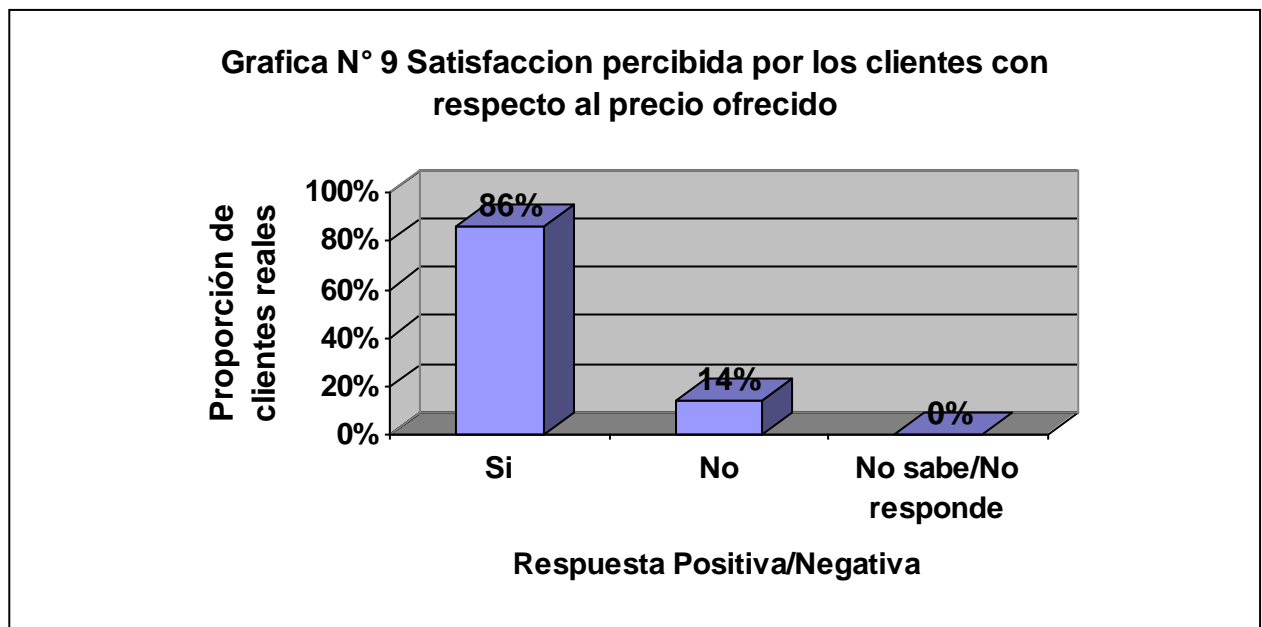


En lo que respecta al grado de satisfacción de los clientes con relación al precio ofrecido por la empresa, un 86 por ciento de la población objeto de investigación manifestó que se encontraba satisfecha con el precio que pago por los productos adquiridos en la empresa, mientras que un 14 por ciento de esta población asegura que se encontraba insatisfecha con el precio recibido. **Ver Cuadro 7 y Gráfica 9.**

Cuadro N° 7 Satisfacción percibida por los clientes, con respecto al precio de los productos ofrecidos por la ebanistería Santana según los clientes reales

Respuesta positiva/negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	86	86,00%
No	14	14,00%
No sabe/no responde	0	0,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa



Fuente: Entrevista directa

Teniendo en cuenta que se estableció el grado de satisfacción de los clientes reales de la empresa tanto de la calidad de los productos como del precio brindado a la empresa, es necesario determinar de igual manera la satisfacción percibida por los clientes con respecto al servicio brindado por la ebanistería.

El 93 por ciento de los encuestados manifestó su conformidad con el servicio recibido al momento de adquirir algún producto en la

ebanistería, mientras que un 5 por ciento asevero que no se encontraba satisfecho con el mismo.

Este resultado demuestra que la empresa ofrece un servicio de gran calidad a sus clientes, lo que repercute en su lealtad a la empresa y a la retención de los clientes, los cuales son el componente más importante para la ebanistería Santana. **Ver Cuadro 8 y Gráfica 10.**

Cuadro N° 8 Satisfacción percibida por los clientes, con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos por la ebanistería Santana según los clientes reales		
Respuesta positiva/negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	93	93,00%
No	5	5,00%
No sabe/no responde	2	2,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa



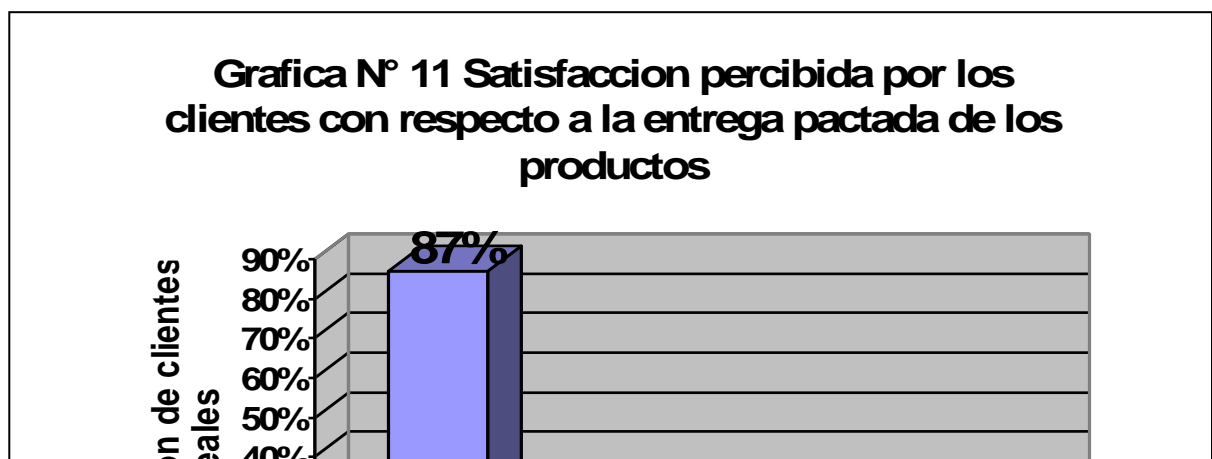
Fuente: Entrevista directa

Otro factor considerado de gran importancia para la investigación propuesta, era la determinación de la satisfacción de los clientes con relación al cumplimiento de las fechas de entrega pactadas con los mismos. **Ver Cuadro 9.**

Cuadro N° 9 Cumplimiento de la fecha de entrega pactada por la ebanistería Santana según los clientes reales		
Respuesta positiva/negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	87	87,00%
No	13	13,00%
no sabe/no responde	0	0,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

El 87 por ciento de los encuestados aseguro que las fechas pactadas para entregar los productos se cumplían a su cabalidad, mientras que el 13 por ciento de los mismos confirmo que existían demoras con relación a la entrega de los productos. **Ver Gráfica 11.**



Fuente: Entrevista directa

3.1.6 Grado de confiabilidad de los productos fabricados en la ebanistería según los clientes reales. La confiabilidad de los productos ofrecidos por la empresa es un atributo que tiene gran relevancia para los clientes. Del que este atributo sea distinguido por los clientes depende en gran manera el éxito de una empresa.

El 50 por ciento de los clientes encuestados aseguro que el grado de confiabilidad de los productos producidos y comercializados era superior, mientras que un 31 por ciento de los mismos confirmo que los la confiabilidad de los productos era muy buena. **Ver Cuadro 10.**

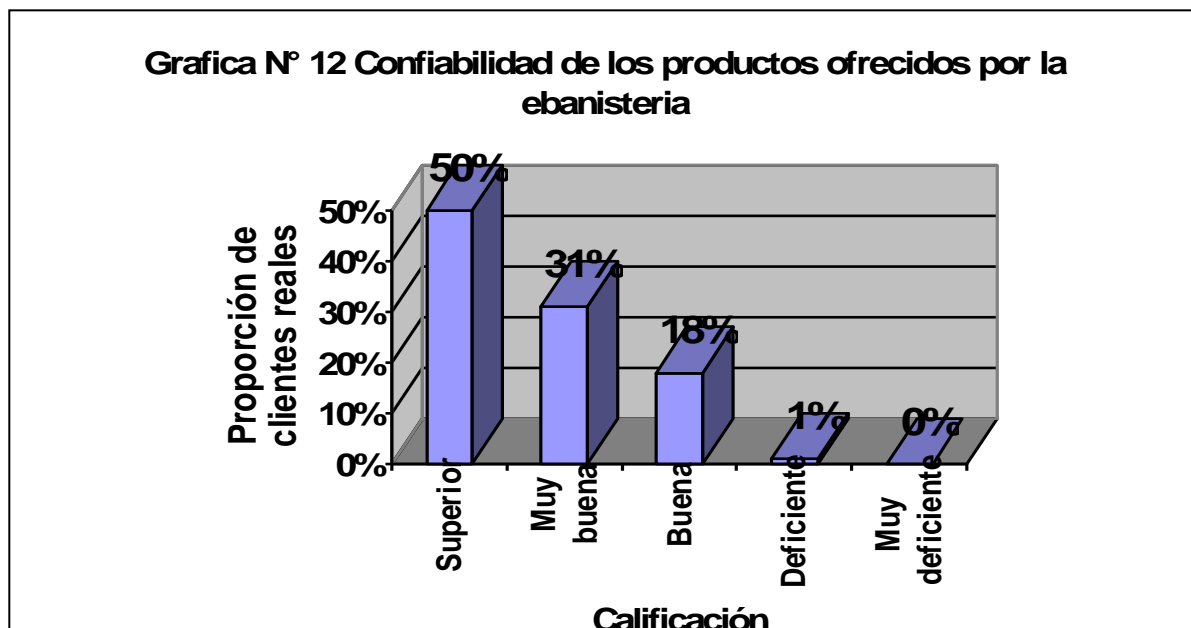
Cuadro N° 10 Confiabilidad de los productos ofrecidos por la ebanistería Santana según los clientes reales	
Opciones	Totales

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Superior	50	50,00%
Muy buena	31	31,00%
Buena	18	18,00%
Deficiente	1	1,00%
Muy deficiente	0	0,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Asimismo un 18 por ciento de los encuestados asevero que la confiabilidad presente en los artículos producidos por la ebanistería Santana, era Buena, mientras que el 1 por ciento confirmó su insatisfacción con respecto a la confiabilidad de los productos, ya que la considero deficiente.

La confiabilidad de los productos es calificada, según los resultados arrojados por la investigación, con términos muy positivos ya que los clientes de la empresa confirmaron su aceptación con respecto a la calidad de los productos. **Ver Gráfica 12.**



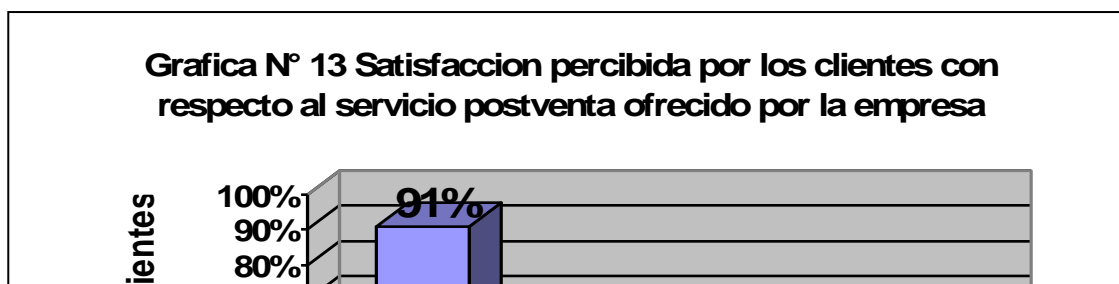
Fuente: Entrevista directa

3.1.7 Servicio postventa ofrecido por la ebanistería Santana. El servicio que en calidad de garantía postventa se ofrece por los productos elaborados en la empresa, marca un punto preponderante en la aceptación de los mismos y en la consolidación de la empresa en el mercado. **Ver Cuadro 11.**

Cuadro N° 11 Satisfacción obtenida con respecto a la reparación de los artículos en calidad de garantía del servicio postventa ofrecido por la ebanistería Santana según los clientes reales		
Respuesta positiva/negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	91	91,00%
No	7	7,00%
No sabe/no responde	2	2,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

El 91 por ciento de los encuestados aseguro que el servicio postventa ofrecido por la ebanistería satisfizo sus expectativas y necesidades, mientras que un 7 por ciento manifestó su inconformidad con el servicio postventa. **Ver Gráfica 13.**



Fuente: Entrevista directa

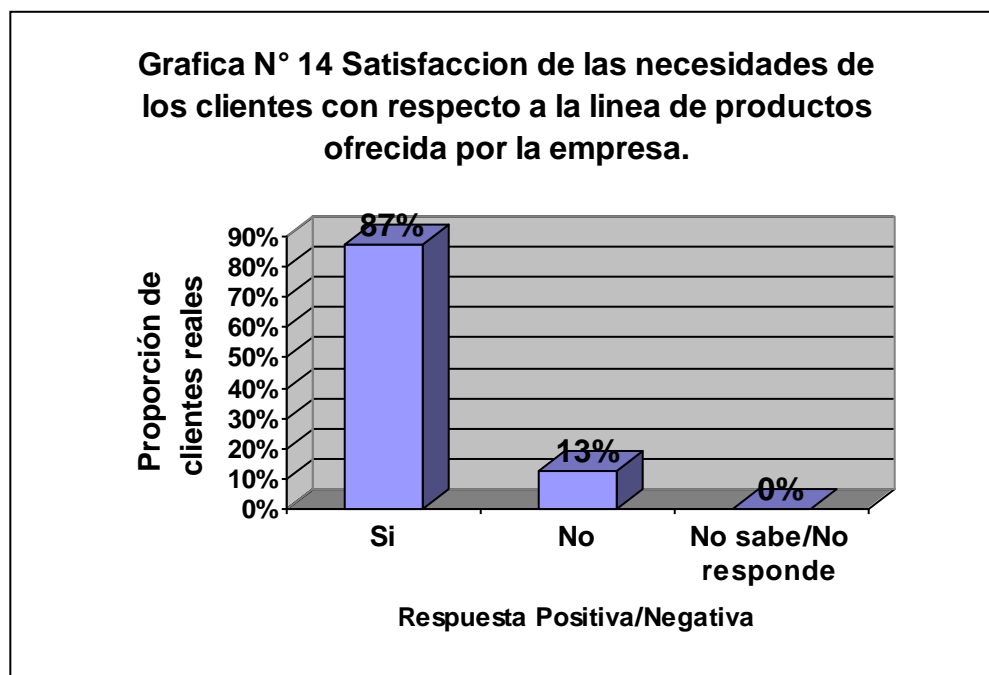
3.1.8 Satisfacción de las necesidades de los clientes con la línea de productos ofrecida por la ebanistería Santana. La ebanistería Santana ofrece una gran variedad de productos que están destinados a ofrecer comodidad a los diferentes clientes que tiene la empresa. Aunque la ebanistería enfoca sus actividades productivas hacia un segmento de la población diferenciado (estratos IV, V y VI).

Aunque la línea de productos que ofrece la empresa se considera completa y amplia, era de especial interés para los fines que persigue esta investigación, conocer la opinión de los encuestados con relación a su satisfacción con la gama de productos fabricados por la empresa.

El 87 por ciento de los encuestados aseguro que se encontraba satisfecho con la línea de productos ofrecida por la empresa, mientras que un 13 por ciento confirmó su insatisfacción con relación al mismo aspecto ya tratado. **Ver Cuadro 12 y Gráfica 14.**

Cuadro N° 12 Satisfacción de las necesidades de los clientes mediante la línea de productos ofrecidos por la ebanistería Santana		
Respuesta positiva/negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	87	87,00%
No	13	13,00%
No sabe/no responde	0	0,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa



Como

que

demonstran su conformidad con la línea de productos ofrecidos, sin embargo hay que analizar las repuestas obtenidas por los clientes que aseguraron estar inconformes con los productos ofrecidos por la

ebanistería, ya que estos clientes podrían irse a la competencia si sus necesidades no son satisfechas.

3.1.9 Predisposición de los clientes a adquirir algún producto e la ebanistería Santana en el corto plazo. Con el fin de realizar un paralelo entre los pronósticos de ventas realizados por la empresa y la disposición a comprar algún producto elaborado en madera en la ebanistería Santana en el corto plazo, se procedió a identificar la propensión a consumir los productos manufacturados en la empresa. **Ver Cuadro 13.**

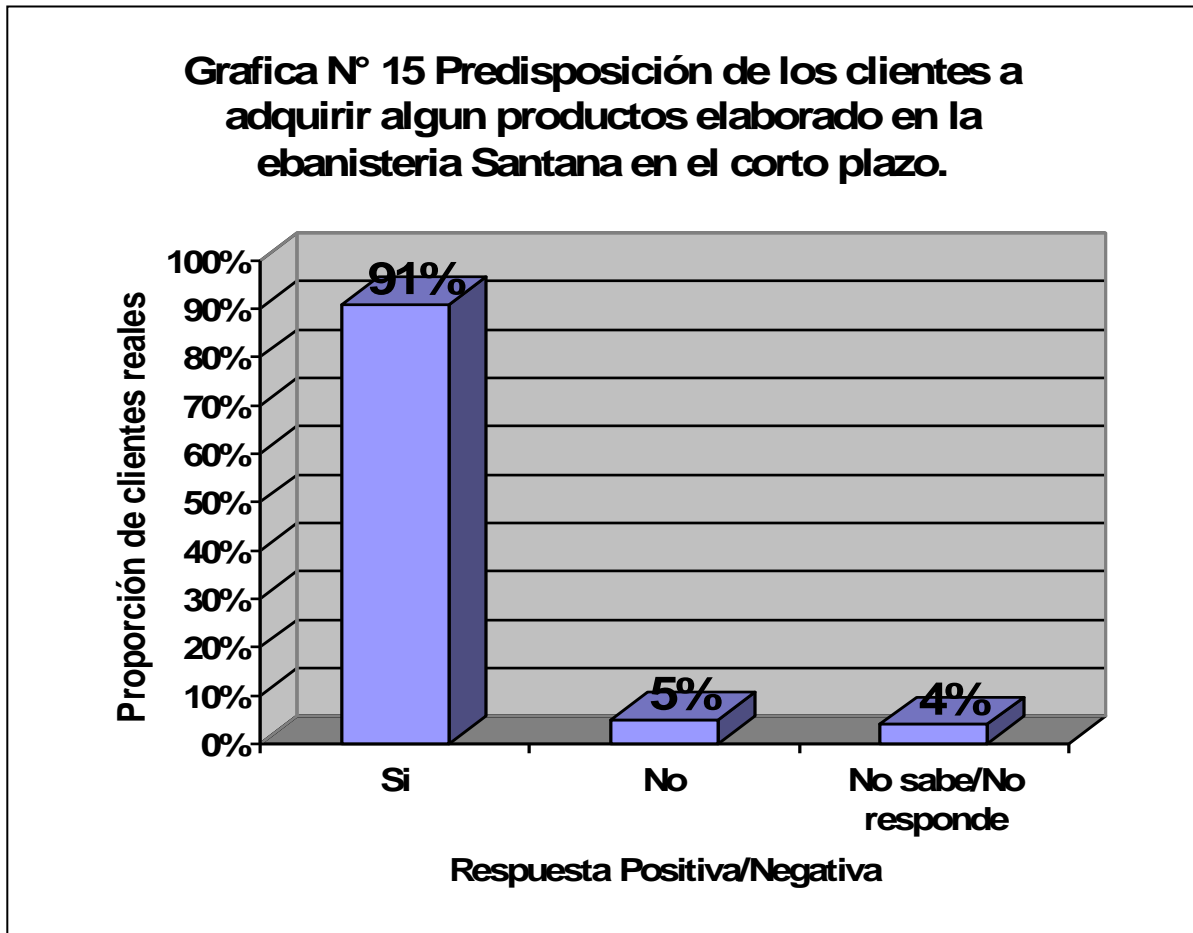
Cuadro N° 13 Predisposición de los clientes a adquirir algún productos ofrecidos por la ebanistería Santana en el corto plazo		
Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	91	91,00%
No	5	5,00%
No sabe/no responde	4	4,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Un 91 por ciento de los encuestados aseguro que estaba dispuesto a adquirir algún producto elaborado en la empresa, mientras que un 5 por ciento aseguró que dentro de sus pretensiones en el corto plazo, no se encontraba el adquirir alguno de los productos comercializados y fabricados por la ebanistería Santana. Igualmente un 4 por ciento de la

población objetivo afirmo que no sabía a ciencia cierta si pensaba adquirir uno o varios de los productos fabricados por la empresa. **Ver**

Gráfica 15.



Fuente: Entrevista directa

La empresa deberá implementar diferentes estrategias de mercadeo o ventas para tratar de convencer al 9 por ciento restante de la población renuente o indecisa.

Teniendo en cuenta la predisposición de los clientes reales en su mayoría (91 por ciento), de comprar algún mueble elaborado en madera en el corto plazo, se procedió a preguntar a los encuestados, que tipo o clase de artículo estaba dispuesto a comprar en el corto plazo, para lo cual un 25.27 por ciento aseguró que se orientaban hacia los muebles de alcoba, mientras que un 14.29 por ciento prefirió adquirir módulos multiusos para su hogar. **Ver Cuadro 14.**

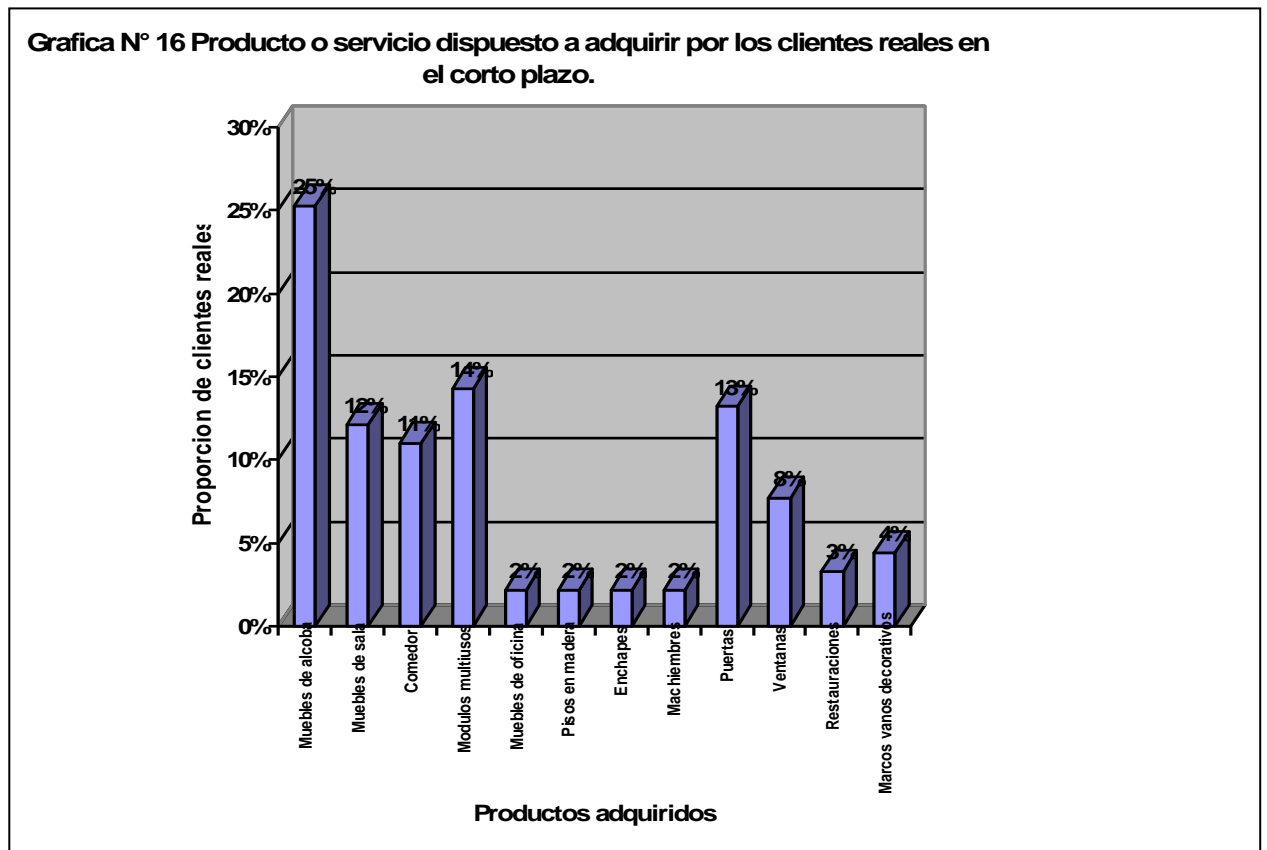
Cuadro N° 14 Producto dispuesto a adquirir por parte de los clientes reales en el corto plazo		
Producto ó servicio	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Mueble de alcoba	23	25,27%
Mueble de sala	11	12,09%
Comedor	10	10,99%
Módulos Multiusos	13	14,29%
Muebles de oficina	2	2,20%
Pisos en madera	2	2,20%
Enchapes	2	2,20%
Machihembres	2	2,20%
Puertas	12	13,19%
Ventanas	7	7,69%
Restauraciones	3	3,30%
Marcos Vanos Decorativos	4	4,40%
TOTALES	91	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Entre tanto un 13.19 por ciento de la población objeto de investigación, aseguro que sus preferencias se guiaban hacia la compra de puertas para sus viviendas. Igualmente un 12.09 por ciento de los encuestados confirmó sus preferencias hacia la compra de muebles de

sala, mientras que un 10.99 por ciento de los mismos manifestó su deseo de comprar en el corto plazo muebles de comedor. **Ver Gráfica**

16.



Fuente: Entrevista directa

Un 7.69 por ciento se inclinó por la compra de ventanas, mientras que un 4.40 por ciento aseguró que adquiriría marcos vanos decorativos. El 3.30 por ciento de la población confirmó su predisposición a realizar restauraciones en diferentes piezas o artículos de madera en sus hogares. Otras opciones que gozaron de aceptación entre los clientes

reales, para ser adquiridas en el corto plazo fueron los muebles de oficina. Los pisos de madera, los enchapes y los machihembres con un 2.20 por ciento para cada una de estas opciones, como se puede apreciar en el cuadro 14 y la gráfica 16.

3.1.10 Clasificación de los clientes reales de la ebanistería Santana. Con fines de clasificar a los consumidores reales de productos y servicios que la ebanistería Santana fabrica y comercializa, se pregunto a los encuestados cual era su estado civil al momento de contestar la encuesta presentada, para lo cual un 61 por ciento aseveró que se encontraba casado, mientras que un 13 por ciento aseguró ser soltero.

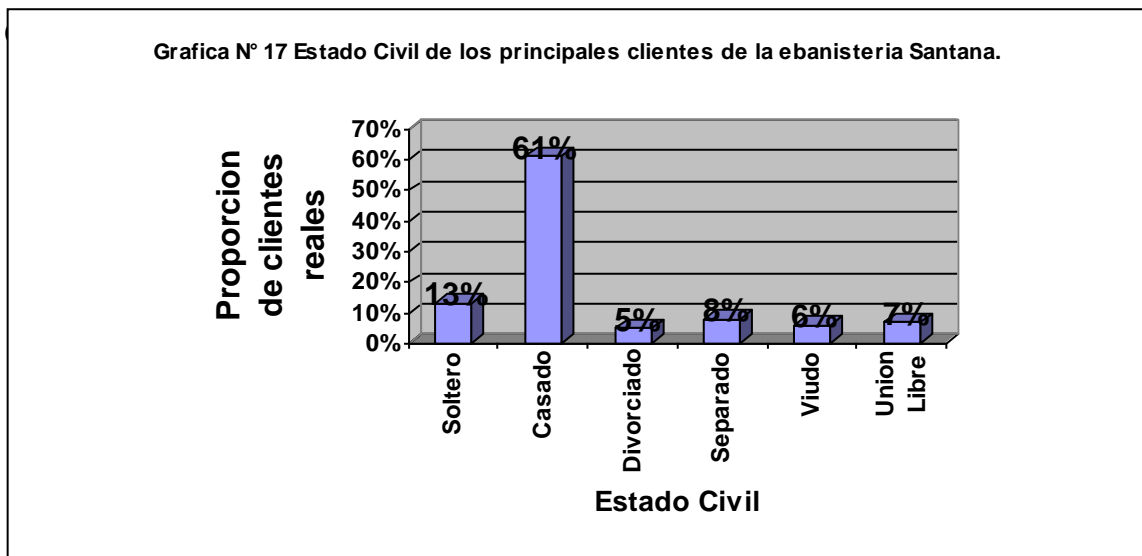
Igualmente el 8 por ciento de los clientes encuestados confirmaron su estado civil separado, entre tanto un 7 por ciento manifestó que se encontraba conviviendo con su pareja en unión libre. Al mismo tiempo el 6 por ciento de los encuestados aseguró que se encontraba viudo, mientras que el 5 por ciento confirmó su estado civil divorciado. **Ver Cuadro 15.**

Cuadro N° 15 Estado civil de los clientes reales de ebanistería Santana	
Estado civil	Totales

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Soltero	13	13,00%
Casado	61	61,00%
Divorciado	5	5,00%
Separado	8	8,00%
Viudo	6	6,00%
Unión libre	7	7,00%
No responde	0	0,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

La ebanistería Santana debe realizar especial énfasis al momento de realizar sus promociones sobre la franja de clientes que se encuentran unidos en matrimonio, ya que corresponden al 61 por ciento de la población total de los mismos. Aunque no se deben olvidar a los otros segmentos de la población objetivo, los cuales son una parte importante de la empresa y la razón de ser de la misma. **Ver**



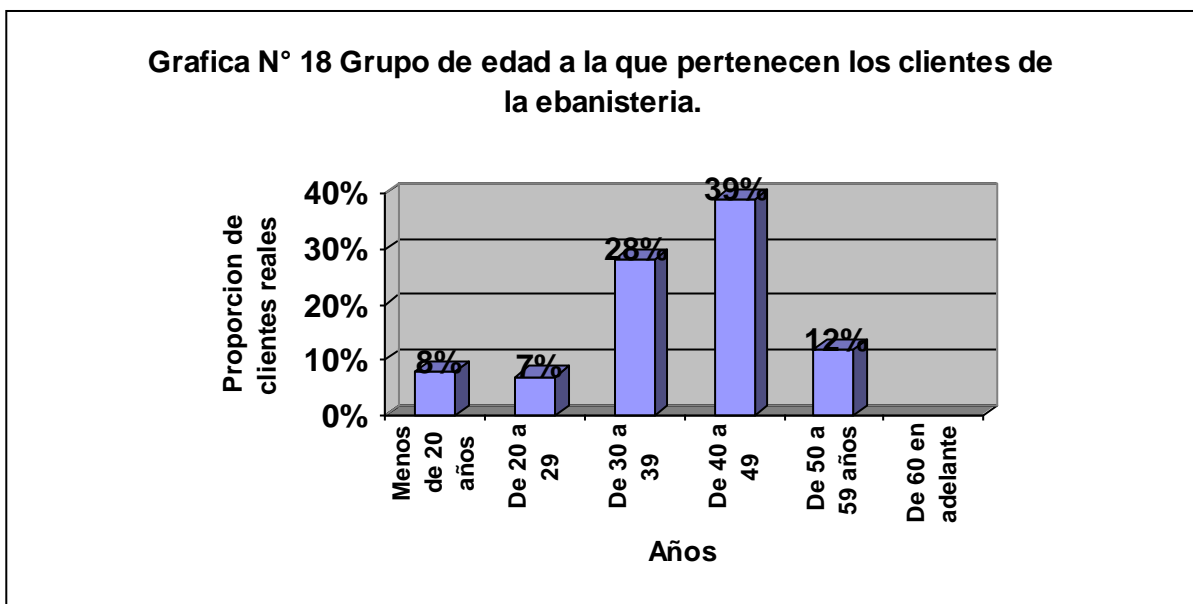
Fuente: Entrevista directa

Al preguntar de igual manera los encuestados a que grupo de edad pertenecen, se logro establecer que 39 por ciento de los encuestados se encuentra entre los 40 a 49 años de edad, mientras que un 28 por ciento de los mismos se encuentra entre los 30 a 39 años de edad.

El 8 por ciento de los encuestados se encuentra en una edad menor a los 20 años, mientras que un 7 por ciento de la población objeto de investigación aseguro que se encontraba en una edad que oscilaba entre los 60 años o más. **Ver Cuadro 16 y Gráfica 18.**

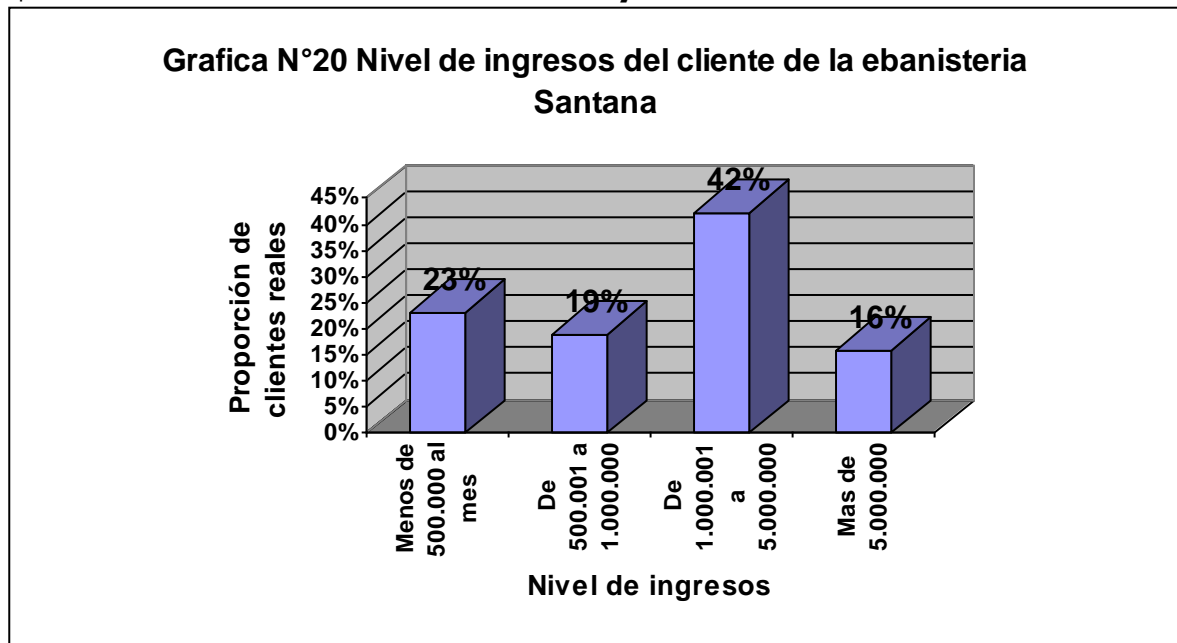
Cuadro N° 16 Grupo de edad a la que pertenece el cliente		
Frecuencia de edad	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Menos de 20 años	8	8,00%
De 20 a 29 años	7	7,00%
De 30 a 39 años	28	28,00%
De 40 a 49 años	39	39,00%
De 50 a 59 años	12	12,00%
De 60 en adelante	6	6,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa



Teniendo en cuenta que este tipo de preguntas tienen que ver con diferentes aspectos de clasificación de los clientes de la empresa, y que servirán como base para la implementación de estrategias publicitarias que se enfoquen en los diferentes segmentos de clientes reales de la empresa, se le preguntó a los encuestados cuál era su nivel de ingresos, para lo cual el 42 por ciento de los encuestados aseveró que tenía ingresos que se encontraban dentro del rango de \$1.000.001 a \$5.000.000 al mes, entre tanto un 19 por ciento de la población encuestada aseguró que sus ingresos se encontraban dentro de la categoría de \$500.001 a \$1.000.000 al mes.

Igualmente un 23 por ciento de los encuestados afirmó que sus ingresos eran de menos de \$500.000 al mes, mientras que el 16 por ciento de los encuestados manifestó que sus ingresos eran de más de \$5.000.000 al mes. **Ver Cuadro 17 y Gráfica 20**



Cuadro N° 17 Nivel de ingresos del cliente		
Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
menos de 500,000 al mes	23	23,00%
de 500,001 a 1,000,000 al mes	19	19,00%
de 1,000,001 a 5,000,000 al mes	42	42,00%
Mas de 5,000,000 al mes	16	16,00%
TOTALES	100	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Esta información de tipo clasificatoria le servirá a la empresa para establecer diferentes portafolios de productos y servicios que se enmarquen dentro de los segmentos encontrados en la investigación.

4. MANUAL DE FUNCIONES

4.1. GERENTE GENERAL

Identificación del cargo

Denominación del cargo: Gerente General.

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Clientes Externos

4.1.2. Misión del Cargo. Decidir, trazar y comunicar estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos con el propósito de obtener un retorno a Largo Plazo que satisfaga los requerimientos de los socios de la empresa.

4.1.3. Funciones Específicas

- ✓ Representar legalmente la empresa para asuntos de índole legal, tributario y contractual.

- ✓ Autorizar el presupuesto anual de Ingresos y Gastos.

- ✓ Ordenar el desembolso de gastos ordinarios, previamente revisados por el Jefe del Departamento Financiero.

- ✓ Dirigir, coordinar y evaluar las reuniones de trabajo con los respectivos Jefes de cada uno de los departamentos de la empresa.

- ✓ Establecer políticas de Inversión de capital a Largo Plazo.

- ✓ Autorizar la contratación de personal de acuerdo a los objetivos de la organización.

- ✓ Coordinar programas tendientes a generar un mayor bienestar y motivación de los empleados.

- ✓ Impulsar proyectos conducentes a generar mayores beneficios para la organización.

- ✓ Coordinar proyectos de desarrollos de nuevos mercados y líneas de productos.

- ✓ Coordinar la fabricación de productos que empleen en su proceso de transformación más eficiente y que permitan el uso racional de los recursos físicos y financieros disponibles.

- ✓ Establecer las políticas y señalar las metas que debe alcanzar la compañía.

4.2. JEFE DE PRODUCCION

4.2.1. Identificación del Cargo.

Denominación del Cargo: Jefe de Producción

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Gerente General

4.2.2. Misión del Cargo. Fabricar los productos solicitados por el área de ventas, dentro de las especificaciones de diseño, costos, productividad y oportunidad dictadas por la Gerencia General de la empresa.

4.2.3. Funciones Específicas.

- ✓ Elaborar los programas semanales de producción.
- ✓ Determinar los recursos humanos y físicos necesarios para llevar a cabo los programas de producción.
- ✓ Elaborar los diseños de cada uno de los productos que conformen las órdenes de producción en curso para su eficiente fabricación.
- ✓ Asignar los costos de producción a cada una de las órdenes de producción fabricadas y analizarlas periódicamente para establecer la reducción sistemática de los mismos mediante la utilización de nuevas tecnologías, materiales y métodos de producción.
- ✓ Realizar planes de redistribución de planta de acuerdo a las necesidades de producción y manejo de materiales.

- ✓ Diseñar planes de mantenimiento de maquinarias y equipos.
- ✓ Establecer el sistema de aseguramiento de calidad que asegure la fabricación de productos bajo estándares preestablecidos.
- ✓ Diseñar e implementar nuevos métodos de trabajo mediante el estudio continuo y sistemático de los tiempos y métodos actuales, además del establecimiento de estándares.
- ✓ Medir la productividad y eficiencia de los resultados de producción actuales con el fin de establecer procesos de mejoramiento continuo.
- ✓ Ejecutar labores de control de la producción para que se ajuste a las metas y objetivos establecidos por la Gerencia General.
- ✓ Asesorar o sugerir la inversión de capital.

4.3. SECRETARIA GENERAL

4.3.1. Identificación del Cargo

Denominación del cargo: Secretaria General

Área: Staff Gerencial

Jefe Inmediato: Gerente General

4.3.2. Misión del Cargo. Ejecutar labores de atención al cliente y servir de soporte en el desarrollo de las funciones del Gerente General y los Jefes de los diferentes Departamentos de la empresa con el fin de mantener la comunicación entre las diferentes áreas que contribuya a superar las expectativas del cliente.

4.3.3. Funciones Específicas.

- ✓ Atender a los clientes y al público en general suministrando información autorizada.

- ✓ Atender y responder las comunicaciones telefónicas y escritas.

- ✓ Mantener la agenda de compromisos por atender de la Gerencia General y Jefes de cada área funcional de la empresa.

- ✓ Atender los asuntos relacionados con la digitación y archivo de correspondencia enviada y recibida en las oficinas de la empresa.
- ✓ Solicitar papelería y útiles de oficina requeridos para el normal funcionamiento de las labores administrativas.

4.4. AUXILIAR CONTABLE

4.4.1. Identificación del Cargo.

Denominación del Cargo: Auxiliar Contable

Área: Operativa

Jefe Inmediato: Jefe Financiero

4.4.2. Misión del Cargo. Realizar las tareas propias de contabilización, registro y archivo de todos los movimientos de recursos financieros con el fin de ejecutar cabalmente el sistema contable de la empresa.

4.4.3. Funciones Específicas.

- ✓ Llevar la contabilidad de la empresa, conforme a las normas de contabilidad generalmente aceptadas para tal fin.
- ✓ Realizar los registros de las operaciones financieras de la empresa en los libros principales y auxiliares.

- ✓ Elaborar los estados financieros al final de cada período.

- ✓ Elaborar los análisis de los Estados Financieros.

- ✓ Llevar un control de los libro Auxiliares de clientes para conocer las fechas de vencimiento de las facturas a créditos.

- ✓ Realizar el control de los libros auxiliares de proveedores, registrar las facturas e informar oportunamente sobre las fechas de pagos de las mismas.

- ✓ Registrar los abonos en los libros auxiliares de obligaciones financieras e informar oportunamente a su jefe inmediato sobre la próxima fecha de pago.

4.5. OPERARIOS

4.5.1. Identificación del Cargo

Denominación del Cargo. Maquinista

Área: Operativa

Sección: Máquinas

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

4.5.2. Misión del Cargo. Ejecutar eficientemente las operaciones asignadas empleando los métodos y tiempos preestablecidos por el Jefe de Producción con el propósito de cumplir con los programas de producción haciendo uso racional de los recursos disponibles.

4.5.3. Funciones Específicas.

- ✓ Realizar el proceso de deshilado de la madera en bruto y maquinado de piezas estándares.
- ✓ Seleccionar la madera deshilada o aserrada que va a destinarse a cada orden de trabajo
- ✓ Cumplir con la Orden de Corte entregada por el Jefe de Producción.
- ✓ Comunicar al Jefe de Producción sobre las averías en las máquinas y sobre la reposición de repuestos o accesorios en mal estado.
- ✓ Realizar operaciones de mantenimiento de las maquinarias y equipos asignados o a su cargo.

4.6. EBANISTA

4.6.1. Identificación del Cargo

Denominación del Cargo: Ebanista

Área: Operativa

Secciones: Maquinado y Ensamble

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

4.6.2. Misión del Cargo. Ejecutar eficientemente las operaciones asignadas empleando los métodos y tiempos preestablecidos por el Jefe de Producción con el propósito de cumplir con los programas de producción haciendo uso racional de los recursos disponibles.

4.6.3. Funciones Específicas

- ✓ Realizar eficientemente las operaciones de maquinado de cada uno de los componentes o piezas contenidas en la Orden de Maquinado y Ensamble, teniendo en cuenta las especificaciones en la ficha técnica.
- ✓ Ensamblar las piezas de cada componente de acuerdo a su ficha técnica.
- ✓ Inspeccionar los subensambles y ensambles terminados para asegurarse de trasladar a la sección de lijado únicamente componente de calidad aceptable.

- ✓ Realizar labores de mantenimiento de máquinas y equipos asignados a su cargo.

4.7. LIJADOR

4.7.1. Identificación del Cargo

Denominación del Cargo: Lijador

Área: Operativa

Secciones: Lijado

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

4.7.2. Misión del Cargo. Ejecutar eficientemente las operaciones asignadas empleando los métodos y tiempos preestablecidos por el Jefe de Producción con el propósito de cumplir con los programas de producción haciendo uso racional de los recursos disponibles.

4.7.3. Funciones Específicas.

- ✓ Realizar las operaciones del proceso de lijado a los muebles ensamblados o a los ensambles (dependiendo de la orden de producción) recibidos de la sección ensamble.
- ✓ Emplear abrasivos para el lijado de acuerdo a las características del material o superficie o ser pulida.
- ✓ Inspeccionar los muebles o componentes lijados para asegurarse de trasladarlos a la sección de lijado estrictamente con un nivel de calidad aceptable.
- ✓ Realizar operaciones de mantenimiento de maquinarias y equipos asignados a su cargo-

4.8. PINTOR

4.8.1. Identificación del Cargo

Denominación del Cargo: Pintor

Área: Operativa

Sección: Pintura

Jefe Inmediato:

Jefe de Producción

4.8.2. Misión del Cargo. Ejecutar eficientemente las operaciones asignadas empleando los métodos y tiempos preestablecidos por el Jefe de Producción con el propósito de cumplir con los programas de producción haciendo uso racional de los recursos disponibles.

4.8.3. Funciones Específicas.

✓ Realizar las operaciones de pintura a los muebles ensamblados o ensambles previamente lijados e inspeccionados.

✓ Emplear los tipos de pintura especificados en cada Orden de Producción (la orden específica si se requiere pinturas catalizadas al ácido o poliuretano).

✓ Aplicar los colores y tonalidades requeridas por el cliente y especificados en la orden de producción.

✓ Emplear abrasivos indicados entre la aplicación de diferentes manos de pintura.

- ✓ Inspeccionar los muebles o ensambles acabados para trasladar del cliente únicamente productos libre de defectos.
- ✓ Realizar operaciones de mantenimiento de equipos asignados a su cargo.

- ✓ Instalar manijas y demás accesorios a los productos terminados.

- ✓ Realizar operaciones de empaque y embalaje a los productos terminados.

4.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.9.1. Vinculación del Personal

- ✓ El Jefe de Producción analiza las necesidades del puesto de trabajo que se ha de cubrir y elaborar el perfil del candidato.

- ✓ El Jefe de Producción comunica mediante oficio al Gerente General para que autorice la vinculación del personal.

- ✓ El Gerente General analiza y revisa el oficio y autoriza la selección, comunicándole al Director Administrativo para que proceda a realizar el proceso de selección.

- ✓ El Jefe Administrativo procede a realizar a través de la búsqueda directa el candidato que cumpla o reúna las condiciones requeridas para el trabajo. Selecciona al aspirante al puesto y realiza la inducción para el trabajo que va a realizar y da la correspondiente remuneración.

- ✓ El Jefe de Producción realiza un seguimiento del desempeño en un periodo de 30 días. Reporte del Jefe de Finanzas.

- ✓ Con base en el desempeño se decide conjuntamente entre el Jefe de Producción y el Jefe Administrativo, si el operario reúne las condiciones técnicas requeridas para el cargo.

- ✓ El Jefe de Producción comunica al Gerente General sobre la determinación tomada.

- ✓ El Gerente General decide si el operario se vincula definitivamente a la empresa o se retira.

- ✓ El Jefe Administrativo realiza la vinculación formal del trabajador con la firma del Contrato Laboral con visto bueno del Jefe Financiero.

4.10. PROCEDIMIENTO

4.10.1. Compras

- ✓ El Jefe de Producción cotiza a los diferentes proveedores los materiales que le requieren para una orden o varias órdenes de producción.
- ✓ Los Jefes de Producción y Finanzas estudian las diferentes ofertas de materiales con base a la calidad, precio, tiempo de despacho, condiciones de pago.
- ✓ El Jefe de Producción expide la orden de compra y el proveedor.
- ✓ El Almacenista recibe e inspecciona los materiales enviados por el proveedor.

✓ El Almacenista procede al registro y almacenamiento de los materiales.

✓ El Almacenista envía factura de venta al departamento Financiero para su contabilización.

4.10.2. Ventas

✓ El cliente solicita al Jefe de Mercadeo, una cotización de un mueble específico. Posteriormente se elabora su cotización atendiendo a todos sus requerimientos de espacio, color y se elabora un diseño preliminar.

✓ El cliente aprueba la cotización.

✓ El cliente realizar el anticipo del valor contratado al Jefe de Mercadeo.

✓ La Secretaria expide el respectivo Recibo de Caja.

✓ El Jefe Administrativo inspecciona y firma el contrato de suministro del mueble. Específica el monto total, fecha y condiciones

de abonos, fecha de entrega, cláusulas de cumplimiento y financiación de saldo.

- ✓ El Jefe Administrativo entrega el mueble contratado.

- ✓ La Secretaria elabora el Recibo de Caja por el valor del saldo del contrato y expide la factura de venta.

- ✓ El Jefe Administrativo inspecciona la factura de venta y envía copia a la Secretaria.

- ✓ La Secretaria archiva la copia de la Factura y Recibo de Caja.

4.10.3. Elaboración de Nómina

- ✓ El Jefe de Producción reporta semanalmente al Jefe Financiero mediante Tarjeta de Tiempo, la labor realizada por todos y cada uno de los operarios en las diferentes ordenes de producción.

- ✓ El Jefe Financiero acumula las Tarjetas de Tiempo para cada operario en las que relaciona el tiempo empleado, el valor y la orden de trabajo que desarrollo.

- ✓ El Jefe Financiero al final de la quincena, inspecciona y clasifica las boletas de trabajo por cada operario, y suma del total de cada una de estas.

- ✓ El Auxiliar de Contabilidad elabora la nómina con las deducciones.

- ✓ El Jefe Financiero lleva la nómina al Gerente General para que la inspeccione y la autorice.

- ✓ El Gerente General envía la nómina al Jefe Administrativo para que efectúe la respectiva cancelación.

- ✓ El Jefe Administrativo cancela la nómina.

- ✓ La Secretaria elabora los comprobantes de egresos.

- ✓ La Secretaria archiva la nómina y comprobantes de egresos.

4.10.4. Presupuesto

- ✓ Los Jefes de cada departamento de acuerdo a las necesidades de su sección, elaboran un estimativo de gastos y ventas para el período.

- ✓ Los Jefes de cada área funcional se reúnen con el Gerente General para discutir las asignaciones para el año.

- ✓ Se elabora un borrador del presupuesto, se envía al comité administrativo para que lo estudie y haga las recomendaciones pertinentes.

- ✓ El comité envía el acta de presupuesto a la Secretaria para que lo transcriba.

- ✓ La Secretaria envía el acta de presupuesto al Gerente General.

- ✓ El Gerente General elabora el presupuesto y lo firma.

- ✓ El Gerente General envía copias del presupuesto a los Jefes Financiero y Administrativo.

- ✓ El Gerente General dirige, coordina y ejecuta el presupuesto.

5. COMPROBACION DE LOS RESULTADOS

5.1. VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Todas las preguntas del proceso de sistematización, fueron resueltas en el transcurso de la investigación el cual se comprobó:

- ❖ La Ebanistería presenta particularidades administrativas, por ser una empresa familiar, tema no tratado en las teorías por los especialistas con relación a la misma.

- ❖ Está basada en la experiencia, más no en la planeación estratégica, sin embargo los resultados en generación de ingresos dan prueba de

un manejo exitoso de la empresa en un escenario muy competido y lleno de variables externas no controlables.

❖ Es necesario establecer un plan de incentivos para estimular la producción por operario, hasta el momento no se maneja, y la competencia es agresiva en este sector.

❖ Las decisiones administrativas son de calidad: pues la empresa está inmersa en un grupo de empresas similares, con un manejo centralizado de la revisoría fiscal, quién es responsable de la maximización contable del objeto.

5.2. VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

❖ Se analizó su situación, identificando todos los procesos, procedimientos, actividades, tareas de la empresa.

❖ Se definieron los estándares de calidad para satisfacer las necesidades de las personas que requiere los servicios.

5.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

❖ La hipótesis de primer grado se cumple en su totalidad, ya que se siguen direccionando las decisiones, debido a que se han permitido implementación de departamentos para la buena marcha de la producción.

❖ La hipótesis de segundo grado también se cumplió, pues se plasmaron los elementos filosóficos de la empresa.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es analizar la Planeación Estratégica del área productiva de la Ebanistería Santana de Valledupar, su situación actual para así brindar a los clientes en general una buena atención y estar dispuestos a las nuevas tecnologías que se presente y permitan que los clientes se sientan satisfechos con la calidad del servicio prestado.

Se ha buscado o establecidos métodos que definan las áreas funcionales como son mercadeo, producción, personal y finanzas, para

que estas permitan un amplio entendimiento y control entre el área de producción y las demás funciones de la administración.

La producción de muebles se hace al gusto de los clientes, como su restauraciones que estos requieran satisfaciendo sus necesidades y expectativas de comodidad y bienestar, suministrándoles soluciones integrales con los productos en madera de alta calidad con precios bajos y un excelente servicio.

La Ebanistería, es una empresa orientada al diseño, fabricación y comercialización de muebles clásicos y modernos para el hogar y la familia en madera finas, así como a la elaboración de Ebanistería arquitectónica, basándose en la utilización de materias primas excelentes obtiene productos que se distinguen por sus especificaciones y acabados de alta calidad, que se dirige a un segmento del mercado de su subsector compuesto específicamente por clientes particulares, arquitectos o constructores que estén en capacidad y disponibilidad de adquirirlos.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. MC Grawhill. 1995.

_____ Iniciación a la Administración de la Producción. MC Grawhill. 1993.

_____ Iniciación a la Planeación y al Control de la Producción. MC Grawhill. 1993.

BELLO PEREZ, Carlos. Manual de Producción. ECOE Ediciones. 1997.

WEJERS Ronald. Investigación de Mercados. Prentice may. 1986.

MATHUR KAMTESH y SOLOW Daniel. Investigación de Operaciones, Prentice Hall. 1996.

MENDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill. 2002.

ANEXO 1. CUESTIONARIO

1. ¿Que producto o servicio adquirió en Ebanistería Santana?

Mueble de alcoba_____ Mueble de sala_____

Comedor_____

Módulos Multiusos_____ Muebles de oficina_____ Pisos en madera_____

Enchapes_____ Machihembres_____ Puertas_____

Ventanas_____ Restauraciones_____ Marcos vanos decorativos_____

2. ¿Qué opinión le merece el producto o productos adquiridos por usted a la empresa?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo_____

3. ¿Cómo definiría la calidad del producto o productos adquiridos por usted?

Gran calidad_____ Mediana calidad_____ Baja calidad_____

4. ¿Qué atributo destaca de los productos comprados por usted?

Elegancia_____ Diseño_____ Calidad Materiales_____ Acabado_____

Exclusividad_____ Originalidad_____

Funcional_____

¿Otro?

¿Cual?

5. ¿El servicio que le brindaron en Ebanistería Santana fue?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo_____

6. ¿Esta satisfecho con la calidad del producto adquirido por usted?

Si_____ No_____ No sabe_____

7. ¿Esta satisfecho con el precio del producto adquirido por usted?

Si_____ No_____ No sabe_____

8. ¿Esta satisfecho con el servicio ofrecido?

Si_____ No_____ No sabe_____

9. ¿Se cumplió con la fecha de entrega prometida al momento de pactar la compra del artículo adquirido por usted?

Si_____ No_____ No sabe_____

10. ¿Cómo clasificaría usted la confiabilidad del producto adquirido en la Ebanistería Santana?

Superior_____ Muy buena_____ Buena_____

Deficiente_____

Muy deficiente_____

11. ¿Esta satisfecho con la garantía postventa ofrecida por la Ebanistería, con relación a la reparación del producto, en caso que requiriera un servicio técnico?

Si_____ No_____ No sabe_____

12. ¿Cree usted que la Ebanistería Santana ofrece una gama o línea de productos elaborados en madera, acorde con sus necesidades y exigencias?

Si_____ No_____ No sabe_____

13. ¿Tiene pensado adquirir algún artículo de madera elaborado por Ebanistería Santana en corto plazo (menos de un año)?

Si_____ P 15 No_____ No sabe_____

14. ¿Qué producto adquiriría?

Y ahora con fines de clasificación, nos gustaría conocer un poco más de usted:

15. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero_____ Casado_____ Divorciado_____ Separado_____
Viudo_____ Unión libre_____

16. ¿A que grupo de edad Pertenece?

Menos de 20 años_____ De 20 a 29 años_____ De 30 a 39 años_____

De 40 a 49 años_____ De 50 a 59 años_____ De 60 en adelante_____

17. ¿Cuál es el ingreso mensual total de su familia?

Menos de \$500.000 al mes_____ De \$500.000 a 1.000.000_____

De \$1.000.001 a \$5.000.000_____ Mas de \$ 5.000.001_____