

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS  
INDUSTRIALES**



# **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEL MUEBLE**

**PROYECTO FIN DE CARRERA**

**AUTOR:  
JAVIER ESTEVE FERNÁNDEZ DE CÓRDOVA**

**DIRECTOR/A:  
Dr. JOSE LUIS HERVÁS OLIVER**

**Valencia, diciembre de 2008**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS  
INDUSTRIALES**



# **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEL MUEBLE**

**APLICACIÓN DEL MODELO 7S PARA PROPORCIONAR UNA  
HERRAMIENTA DE CONSULTORÍA PARA UNA  
REESTRUCTURACIÓN INTERNA**

**REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA PLANTA DE  
PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE TAPICERÍA**

**APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS KAIZEN, SEIS SIGMA Y LEAN  
MANUFACTURING**

**PROYECTO FIN DE CARRERA**

**AUTOR:  
JAVIER ESTEVE FERNÁNDEZ DE CÓRDOVA**

**DIRECTOR/A:  
Dr. JOSE LUIS HERVÁS OLIVER**

**Valencia, diciembre de 2008**

## **Agradecimientos**

A mis amigos  
A mi familia

Javier Esteve Fernández de Córdova

## **I MEMORIA**

## **II PLANOS**

## **III PRESUPUESTOS**

## **IV ANEJOS**

## **I - MEMORIA**

<b>1 - OBJETO DEL PROYECTO</b>	P. 1
<b>2 - ANTECEDENTES</b>	P. 3
<b>3 - MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN</b>	P. 4
<b>4 - ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE UNA EMPRESA PERTENECIENTE AL SECTOR DEL MUEBLE</b>	P. 5
<b>4.1. Análisis de la situación competitiva.</b>	P. 5
4.1.1. Posibles situaciones de un sector empresarial.	P. 5
4.1.2. Rasgos generales sector del mueble y de la empresa.	P. 5
4.1.3. Factores, características y soluciones del sector del mueble.	P. 9
4.1.4. Analogías con otros sectores industriales.	P. 12
4.1.5. Realidad estructural del sector.	P. 14
<b>4.2. Análisis DAFO</b>	P. 6
4.2.1. Análisis interno.	P. 16
4.2.2. Análisis externo.	P. 18
4.2.3. Organigrama inicial.	P. 19
<b>4.4. Análisis del proceso de fabricación de tapicería</b>	P. 22
4.4.1. Sección esqueletos.	P. 22
4.4.2. Sección corte de piel y tela.	P. 34
4.4.3. Sección costura.	P. 39
4.4.4. Sección engomado y engüatado.	P. 45
4.4.5. Sección tapizado.	P. 50
4.4.6. Sección montaje, control de calidad y embalaje.	P. 58
<b>4.3. Análisis de los procesos internos de la planta de producción de tapicería</b>	P. 63
4.3.1. El organigrama inicial de la planta.	P. 63
4.3.2. Puntos de análisis en la planta de producción de tapicería.	P. 64
4.3.3. Objetivos en la producción de tapicería.	P. 64
4.3.4. Prioridades competitivas en la estrategia de producción.	P. 65
4.3.5. Indicadores de análisis .	P. 66
4.3.6. Características de la producción.	P. 68
4.3.7. Análisis de los procesos por secciones. Entrevistas.	P. 73
4.3.8. Resultados del estudio por secciones.	P. 84
4.3.9. Estructura de procesos en la producción de tapicería.	P. 87
4.3.10. Conclusiones análisis inicial.	P. 88
4.3.11. Parámetros de producto en la producción de tapicería.	P. 89

4.3.12. Parámetros de proceso en la producción de tapicería.	P. 94
4.3.13. Parámetros de clientes y proveedores.	P. 97
4.3.14. Motivos de las reclamaciones	P. 98

## **5 - REINGENIERÍA DE PROCESOS – MEJORAS PROPUESTAS** P. 102

### **5.1. Propuestas de mejora en el posicionamiento estratégico**\_\_\_\_\_ P. 102

### **5.2. Propuestas en la planta de producción de tapicería**\_\_\_\_\_ P. 105

5.2.1. Mejoras de los procesos productivos	P. 105
5.2.2. Propuestas por secciones para mejorar la productividad y los índices de calidad	P. 110
5.2.3. Resumen de las mejoras en la planta de tapicería	P. 122

### **5.3. Flujo del pedido general en producción**\_\_\_\_\_ P. 123

5.3.1. Esquema del proceso de fabricación del mueble y tapicería	P. 126
5.3.2. Subproceso informático en expedición de la planta de tapicería	P. 127
5.3.3. Soluciones aportadas y beneficios	

P. 128

### **5.4. Tablas propuestas de mejora.Aplicación KAIZEN, SEIS SIGMA y LEAN MANUFACTURING**\_\_\_\_\_ P. 129

### **5.5. Distribución en planta**\_\_\_\_\_ P. 130

### **5.6. Escalera de producción**\_\_\_\_\_ P. 131

## **6 – REFERENCIAS** P. 132

## **II - PLANOS**

### **1 – PLANTA DE TAPICERIA** P. 1

**1.1. Situación inicial –Layout actual**\_\_\_\_\_P. 2

**1.2. Layout propuesta modificación A** \_\_\_\_\_P. 3

**1.3. Layout propuesta modificación B** \_\_\_\_\_P. 4

**1.4. Layout propuesta modificación C** \_\_\_\_\_P. 5

**1.5. Layout propuesta modificación D** \_\_\_\_\_P. 6

**1.6. Layout propuesta modificación A +B +C + D + E** \_\_\_\_\_P. 7

**1.7. Layout fábrica completa** \_\_\_\_\_P. 8

### **2 – ORGANIGRAMAS**

**2.1. Organigrama actual**\_\_\_\_\_P. 9

### **3 – DIAGRAMAS DE PERT DE PRODUCCION**

**3.1. Planificación producción mueble – diagrama de PERT actual**\_\_\_\_\_P. 10

**3.2. Planificación producción tapicería – diagrama de PERT futuro**\_\_\_\_\_P. 11

### **4 – REINGENIERIA DE PROCESOS**

**4.1. Seis sigmas por secciones**\_\_\_\_\_P. 11

**4.2. Seis sigmas por priorización**\_\_\_\_\_P. 13

**4.3. Workflow general de pedidos**\_\_\_\_\_P. 14

### **III – PRESUPUESTO**

<b>1 – INTRODUCCIÓN</b>	P. 3
<b>2 – VALORACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO</b>	P. 3
<b>2.1. Coste de la mano de obra</b>	P. 3
<b>2.2. Número de horas trabajadas</b>	P. 3
<b>2.3. Gastos generales</b>	P. 4
<b>2.4. Beneficio industrial</b>	P. 4
<b>2.5. Impuestos</b>	P. 4
<b>3 – PRESUPUESTO</b>	P. 5



## **IV ANEJO**

### **PARTE 1 – TEORIA DE LA EMPRESA**

### **PARTE 2 - ENTREVISTAS PUESTOS DE TRABAJO**

## IV – ANEJO

### **PARTE 1 – VISION GLOBAL DE LA EMPRESA**

<b>1 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA EMPRESA</b>	P. 2
1.1. Conceptos básicos de la metodología de los sistemas	P. 2
1.2. ¿Qué es la Gestión?	P. 3
1.2.1. Escuela de Administración General e Industrial	P. 3
1.2.2. Escuela Burocrática	P. 3
1.2.3. Escuela de Relaciones Humanas	P. 6
1.2.4. Escuela Psicológica	P. 6
1.2.5. Teoría de la Organización	P. 7
1.2.6. Dirección de sistemas	P. 7
<b>2 - VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA. MODELO 7S</b>	P. 8
1.1. Dirección descoordinada e integral	P. 9
<b>3 - ESTRATEGIA - (Strategy)</b>	P. 10
3.1. Estrategias de supervivencia en situaciones de crisis	P. 11
3.2. Estrategias, modelos, métodos y mapas mentales	P. 14
3.2.1. Estrategias fundamentales de Porter	P. 14
3.2.2. El triángulo estratégico y las cinco fuerzas competitivas	P. 16
3.2.3. Situación del sector	P. 23
3.2.4. GAP Analysis- análisis de huecos	P. 24
3.2.5. Análisis portafolio (Matriz BCG)	P. 25
3.3. Proceso de planificación estratégica	P. 26
3.3.1. Análisis DAFO	P. 27
3.4. El informe estratégico	P. 28
3.4.1. Contenido	P. 28
3.4.2. Definición de objetivos	P. 29
3.4.3. Los 6 sombreros pensantes (Edward de Bono)	P. 29
3.5. Características de buenas estrategias y dificultades en su aplicación	P. 33
3.6. Estrategias con éxito para pequeñas y medianas empresas (Pymes)	P. 35
3.6.1. La planificación estratégica de la PYME	P. 35
3.6.2. Características de las estrategias que ha tenido éxito	P. 36
3.7. Porqué fracasan las planificaciones estratégicas	P. 37
3.8. Pasos en el procedimiento de una nueva orientación de la estrategia	P. 38
3.9. Triunfar en los negocios	P. 40
3.9.1. Reglas para triunfar	P. 40
3.9.2. El perfil de un emprendedor	P. 41
3.10. Planteamiento de realización de una cooperación	P. 42
3.10.1. Definición y características de la cooperación	P. 42
3.10.2. Objetivos de una cooperación	P. 42
3.11. Estrategias para la adaptación a la globalización	P. 43

3.11.1. Introducción	P. 43
3.11.2. La estrategia global	P. 43
3.11.3. Diagnóstico del potencial de globalización	P. 47
3.11.4. La participación en el mercado global	P. 49
3.11.5. Diseño de productos y servicios globales	P. 50
3.11.6. Localización de las actividades	P. 52
3.11.7. Creación de un marketing global	P. 53
3.11.8. Medidas globales competitivas	P. 54
3.11.9. Como crear la organización global	P. 56
3.11.10. Medición de los impulsores de la industria	P. 58
3.11.11. Como analizar una estrategia global. Pasos necesarios	P. 60
3.12. Estrategias para el camino hacia China	P. 61
3.13. El comportamiento del consumidor en el ámbito internacional	P. 66
3.14. Estrategias y en la realización de „outsourcing“ – Externalización	P. 67
3.15. Presentación de estrategias de empresas	P. 73
3.15.1. Hewlett Packard	P. 74
3.15.2. Adecco	P. 83
3.15.3. GSG Small Business group. The future. Cranfield School of Management)	P. 118
3.15.4. MIT Sloan School of Management	P. 123
<b>4 - ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN - (Structure)</b>	P. 129
4.1. Fundamentos	P. 130
4.2. Formas de estructuras organizativas	P. 131
4.3. Organización orientada al proceso	P. 132
4.3.1. Organización de los procesos	P. 132
4.3.2. Principios para la creación de procesos. Métodos.	P. 134
4.3.3. Organización vs. Improvisación	P. 136
4.4. Reestructuración de empresas en crisis	P. 137
4.4.1. Tipos de crisis	P. 137
4.4.2. Superación de las crisis	P. 138
4.4.3. Tareas esenciales a realizar	P. 142
4.4.4. Saneamiento	P. 145
<b>5 - SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y PROCESOS DE NEGOCIO - (Systems)</b>	P. 157
5.1. Tipos de sistemas	P. 157
5.2. Dirección por. (Management by 's)	P. 157
5.2.1. Gestión por objetivos	P. 159
5.2.2. Gestión por excepción	P. 159
5.2.3. Gestión por delegación	P. 159
5.3. Benchmarking refuerza la ventaja competitiva	P. 160
5.4. Sistemas de toma de decisiones	P. 160

<b>6 - RECURSOS HUMANOS - (Staff)</b>	P. 161
6.1. Escalera de desarrollo personal_____	P. 161
6.2. Motivación_____	P. 162
6.2.1. Factores que afectan a la actitud hacia el trabajo	P. 164
6.3. Sistemas de incentivos_____	P. 165
6.3.1. Repercusión de los sistemas de incentivos	P. 165
6.4. Desarrollo de directivos – Management development _____	P. 166
6.5. Capital intelectual. Instrumentos para aumentar la capacidad y el compromiso_____	P. 167
 <b>7 - ESTILOS DE TRABAJO Y DIRECCIÓN - (Style)</b>	 P. 173
7.1. Los factores de un buen líder (Napoleón Hill)_____	P. 174
7.1.1. Diez grandes factores de fracaso	P. 174
7.2. La persistencia como valor activo en el liderazgo_____	P. 175
7.3. Resolución de conflictos como tarea directiva_____	P. 176
7.3.1. Definiciones	P. 176
7.3.2. Ciclo de resolución de conflictos	P. 176
7.4. Trabajo en equipo_____	P. 177
7.4.1. Definiciones	P. 177
7.4.2. Protocolo de reuniones	P. 181
7.5. Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en el trabajo_____	P. 184
 <b>8 - DEFINICIÓN DE CAPACIDADES DE LA EMPRESA - (Skills)</b>	 P. 185
8.1. Posición estratégica de éxito (PEE)_____	P. 185
8.2. Capacidades esenciales_____	P. 185
 <b>9 - VALORES COMPARTIDOS - (Shared values)</b>	 P. 186
9.1. Conceptos relacionados con los valores compartidos _____	P. 186
9.2. Cultura de la organización y liderazgo_____	P. 186
 <b>10 - MARKETING. Teorías, Técnicas y Políticas</b>	 P. 190
10.1. Introducción_____	P. 190
10.2. Matriz producto mercado_____	P. 191
10.3. El proceso de planificación de marketing y de decisión_____	P. 193
10.4. Factores de éxito en una compañía basada en el marketing_____	P. 194
10.5. La estrategia de marketing_____	P. 195
10.6. Políticas de marketing_____	P. 195
10.6.1. Política de producto	P. 195
10.6.2. Política de distribución	P. 196
10.6.3. Política de comunicación	P. 197
10.6.4. Política de precios	P. 197

<b>11 - TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	P. 198
11.1. Introducción al problema de las TIC	P. 198
11.2. Importancia estratégica de la gestión de la información	P. 198
11.3. El rol del gestor de informática	P. 198
11.4. Gestión del conocimiento	P. 198
<b>12 - GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN</b>	P. 207
12.1. Concepto de la gestión de la logística	P. 207
12.2. Planificación de los flujos de material en sistemas logísticos	P. 207
<b>13 - GESTIÓN DE CALIDAD. NORMA ISO 9001</b>	P. 210
13.1. Los 8 principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia	P. 211
<b>14 - GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS</b>	P. 213
14.1. Fundamentos de la Ingeniería de sistemas	P. 214
14.2. Ingeniería de Sistemas (IS): modelo de procedimiento	P. 217
14.2.1. De lo general a lo detallado (“top down”)	P. 217
14.2.2. Desarrollo de variantes paso por paso	P. 217
14.2.3. Fases del proyecto	P. 217
14.2.4. Ciclo para la resolución de problemas	P. 219
14.3. Project Management – Gestión de proyectos	P. 221
14.3.1. Definición	P. 221
14.3.2. Gestión de proyectos funcional	P. 221
14.3.2.1. Actividades a realizar	P. 221
14.3.2.2. Fallos típicos	P. 222
14.3.2.3. Aspectos importantes a lo largo del proceso	P. 223
14.3.2.4. Finalización del proyecto	P. 223
14.3.2.5. Marketing del proyecto	P. 223
14.3.3. Gestión de proyectos institucional	P. 224
14.3.3.1. Personas participantes	P. 224
14.3.3.2. Formas de organización	P. 224
14.3.7. Componentes del éxito en la gestión de proyectos	P. 225
<b>15 – LEAN MANUFACTURING. SEIS SIGMA. KAIZEN</b>	P. 228
15.1. Lean Manufacturing	P. 228
15.2. Seis Sigma	P. 229
15.3. Kaizen	P. 232

## **IV ANEJO**

### **PARTE 2**

#### **ENTREVISTAS PUESTOS DE TRABAJO**

##### **1 – PRODUCCION Y LOGÍSTICA**

- 1.1. Dirección departamento de logística
- 1.2. Gestión de compras para mueble – Mantenimiento fábrica
- 1.3. Control de calidad
- 1.4. Dirección de compras de piel y tela
- 1.5. Gestión de almacén de piel y tela
- 1.6. Gestión de la producción

##### **2 - PRODUCCION TAPICERIA**

- 2.1. Almacén piel y tela
- 2.2. Sección de corte
- 2.3. Sección de costura
- 2.4. Sección de enfundado
- 2.5. Sección de tapizado
- 2.6. Sección de esqueletos y almacén materias primas
- 2.7. Sección de expediciones

##### **3- DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO**

- 3.1. Desarrollo de producto Tapicería