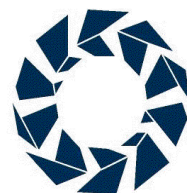


PYMES *en positivo*

Octubre 2002/ N0 2



CONINDUSTRIA



*FABRICA NACIONAL
DE ESCRITORIOS Y SILLAS -FANESI-
y
9 Sigma C. A.*



Programa Coninpyme



**Coninpyme:
Fortalecimiento de la Capacidad Competitiva de la Pequeñas y Medianas Empresas
Venezolanas.**

Carlos Feo Velutini
Director
cafeo@conindustria.org

Isabel González
Gerente Centro de Información
centro@coninpyme.org
coninpyme@coninpyme.org

Milagros Ruiz
Asistencia Técnica
asistenciatecnica@conindustria.org

Luis Huizi
Sistemas de Calidad
calidad@conindustria.org

Rosángela Arteca
Información General
centro@coninpyme.org

Dirección: Av. Principal de Chuao,
Sede CONINDUSTRIA, Urb. Chuao, Caracas, 1061-A, Venezuela
Telf. (58212) 9912116 Fax: 9917737
www.coninpyme.org
www.conindustria.org

Oficina Regional/ Edo. Carabobo

Clara Sierra
Asistencia Técnica
csierra@conindustria.org
Sede Cámara de Industriales del Edo. Carabobo, Av. Ernesto Branger, Zona Industrial Municipal Norte,
Valencia
Telf. (0241) 8335809

PYMES en Positivo

Contenido:
Liliana Boggio/ Letizia Buttarello / Isabel González
Coordinación General: Isabel González

Pymes en Positivo es una publicación
del Centro de Información de Conindustria
Programa Coninpyme

Índice:

Presentación

1. La Empresa
 2. La Firma Consultora.....
 3. La Asistencia Técnica.....
 4. El Programa Coninpyme
-

Presentación

La Confederación Venezolana de Industriales –Conindustria- y el Programa Coninpyme presentan una nueva experiencia empresarial, en la seguridad de contribuir a la difusión de iniciativas que puedan servir de referencia para todo el sector industrial venezolano.

En este caso, la empresa seleccionada para que abra sus puertas y comparta su trayectoria y experiencia con el sector industrial a través de PYMES en Positivo es **FANESI, C.A. -Fábrica Nacional de Escritorios y Sillas-**

PYMES en Positivo es el testimonio de una carrera empresarial de casi tres décadas en el mercado nacional, de allí nuestro interés en difundirlo, dar conocer el proceso de consultoría en el marco del Programa Coninpyme, mostrar algunos datos que proyecten su gestión y proyección en el tiempo.

Asimismo, es oportuno señalar el acertado acompañamiento de profesionales pertenecientes al Catálogo Electrónico del Coninpyme, en este caso de la **Firma 9 Sigma, C.A.** y en la persona de la consultora María del Carmen Díaz, quien ha sido un gran aporte para empresa, en estos últimos años.

El caso de la empresa FANESI, nos habla de una empresa larense, familiar, que ha tenido aciertos y debilidades, que ha crecido y se ha redimensionado en un esfuerzo por adaptarse a los mercados, pero que sigue ofreciendo como en sus inicios, una gran responsabilidad y compromiso con la satisfacción de sus clientes.

Ergonomía, diseño, calidad y confort son el valor agregado que muestra orgullosa esta familia que se inició en una antigua casa barquisimetana y que hoy remozada y con una generación de relevo, sigue ofreciendo los mismos principios y valores de su fundador, aunque con un enfoque de gestión actualizado y flexible. Ello evidencia que los productos nacionales sí pueden incursionar y permanecer en mercados locales y foráneos y que es nuestro rol promover, motivar y acompañarlos técnicamente, para que otros empresarios continúen como ellos, desarrollando productos venezolanos.

Isabel González/Gerente Centro de Información / Conindustria / centro@coninpyme.org

1. LA EMPRESA:

FANESI: ¿crecer o sobrevivir?

Fanesi comenzó como un negocio familiar en 1975, dedicado a la distribución de muebles, pero tiempo después, sus fundadores decidieron comenzar la fabricación propia tan sólo con un carpintero, una costurera y una máquina de coser en un pequeño local ubicado en Barquisimeto, estado Lara.

A medida que el negocio evolucionó, fueron adquiriendo nuevas maquinarias y ampliando el alcance de su comercialización para cubrir ciudades como Maracaibo, Valencia y Caracas, lo que obligó a sus dueños a contar con distribuidores regionales que atendieran a los principales clientes, conformados en su mayoría por el sector bancario. Actualmente cuenta con una red de distribuidores exclusivos que cubren el territorio nacional

Fue entonces como esta pequeña industria perteneciente al sector metalmecánico, se consolidó con la fabricación de sus propias sillas y muebles para oficinas, repuestos y piezas para terceros.

Según relata Mauricio Santinato, Gerente General de la compañía, con el pasar de los años la Fábrica Nacional de Escritorios y Sillas (FANESI) ha mantenido una presencia a escala nacional gracias al aporte de hoy día 55 personas entre empleados y obreros.

Haciendo un recuento, comenta que el “instinto” ha guiado muchas de las acciones de los empresarios nacionales, quienes se han visto en la necesidad de experimentar a través del tiempo, pues anteriormente era más fácil mantenerse en el mercado, dado que no había tanta competencia y que la situación económica del país era diferente, esto ha cambiado totalmente en la actualidad, lo cual exige al empresario formación y asesoría.

Un negocio con giros

Agregó Santinato que por mucho tiempo transitaron prácticamente a través de un mercado casi exclusivo donde sólo había cuatro o cinco fabricantes locales, pero en el último quinquenio el gran negocio de las sillas ha dado un giro, no hacia la libre competencia local, sino hacia la importación de piezas terminadas, con condiciones favorecedoras, donde si bien es cierto pueden puntualmente en un momento dado bajar los costos, se destruye a la industria nacional y con ello un gran potencial de diseño e innovación que tiene el país en este ramo. Con estas dos realidades: la fabricación propia y la comercialización de productos importados, viven algunas empresas de este sector en el país.

Los últimos tres años han sido de recesión, señala el gerente, pues el crecimiento que venía experimentando el sector sufrió cambios. *“La entrada de tanta competencia barata y de mala calidad comenzó a golpearnos”* –dijo Mauricio Santinato-. Por otra parte, la sobrevaluación del bolívar dificulta hoy más que nunca la tarea del industrial, pues además de requerir altas inversiones en

nuevas tecnologías, equipos y maquinarias, es igualmente importante cubrir la inversión social y el tener un recurso humano integrado y satisfecho en la empresa.

Todos estos factores llevaron a FANESI a querer poner las cosas en su lugar y a organizarse como una empresa que comenzaba a manifestar los primeros reflejos de la crisis, ello, pese haber registrado un significativo crecimiento a lo largo de más de 25 años de fundada e, incluso, haber tenido experiencias exitosas con exportaciones hacia Colombia y Barbados. De manera que en el año 2001 decidieron buscar ayuda de expertos que les indicaran cómo estaban llevando el negocio, y simultáneamente implementar el ISO 9000 con el propósito de reposicionarse y obtener más mercado.

Seguidamente, la caracterización de uno de los principales procesos de la empresa, la fabricación de sillas y sus componentes relacionados. Ver anexo. Lámina No 1.

Santinato cuenta que en FANESI siempre han sido muy exigentes con la calidad, y aún cuando tienen un buen producto, consideran que deben estar certificados porque al final es lo que vale. Mantienen y aplican cada día las normas ISO 9000 e, igualmente, hizo saber que fue el asesor en materia de calidad fue quien les recomendó el Programa Coninpyme, ello, dada la urgente necesidad de identificar parámetros que les permitieran optimizar la empresa de forma integral.

Ello hace evidente la importancia de saber utilizar los servicios de consultoría y de desarrollar la cultura de su utilización en el ámbito de las pymes. Es importante destacar, que desde el pasado septiembre de 2001, FANESI comenzó el proyecto de Certificación ISO 9001-2000

De esta forma, FANESI toma la decisión de buscar un consultor que mediante un diagnóstico sistemático, les permitiera conocer y analizar capacidades y aptitudes de la compañía, lo cual le permitiera operar de forma eficiente, adecuándose a los continuos cambios del entorno.

Entre los énfasis y prioridades que se recogen de la caracterización de la empresa -el diagnóstico integral- se encuentran los siguientes aspectos, que dieron inicio al diseño del Plan de Mejoras:

- Desarrollar claridad estratégica
- Reforzar mercadeo y ventas (participación, segmentación del mercado, según precios y calidad de los productos, servicios de posventa y canales de distribución, fortalecimiento de la venta directa)
- Desarrollar indicadores de gestión para garantizar el seguimiento y la medición de los procesos
- Liderazgo de costos: Revisar el control de gastos y costos, revisar el presupuesto, el flujo de caja, ello como un paso previo para impulsar las ventas

2. LA FIRMA CONSULTORA

Convertir a la Pyme en una empresa fuerte

9 Sigma C.A. es la Firma Consultora que dirige María del Carmen Díaz, responsable en esta oportunidad de coordinar el trabajo para FANESI. Ofrece servicios para identificar mercados objetivo y necesidades de clientes reales y potenciales, bajo la aplicación satisfactoria de métodos y tecnologías novedosas que por experiencia, han resultado exitosos en las grandes industrias.

Para **9 Sigma, C.A.** implantar esta fórmula en Pymes no ha sido una tarea fácil, puesto que la realidad de éstas, contrariamente a lo que sucede en las compañías grandes, es que no cuentan con los recursos humanos y económicos necesarios. En tal sentido, ha decidido para llevar a cabo su consultoría, identificar elementos esenciales y aplicarlos de manera práctica, rápida y de fácil comprensión.

Entre las características que reconoce la consultora generan problemas a negocios como FANESI, destacan: economías de escala; falta de recursos de mercadeo; escasez de recursos financieros; debilidad en el enfoque de gestión; ausencia de investigación y poca capacidad de distribución. Es por lo tanto necesario hacer un diagnóstico integral que abarque todas las funciones de la organización e instrumentar un proceso de cambio en fases. Ver Anexo, Lámina N° 2.

3. LA ASISTENCIA TECNICA

Detección de prioridades paso a paso

Para **9 Sigma**, evidentemente la solución no está en la definición del problema, sino en definir la estrategia y los medios, así como utilizar la metodología adecuada y las técnicas factibles de ser aplicadas según el entorno.

El trabajo de consultoría en FANESI se inició en octubre de 2001 con el diagnóstico que indicó el estado actual de Fanesi, sus fallas y debilidades, la magnitud e importancia de éstos componentes y la jerarquización para la consecución de soluciones.

Adicionalmente, se complementó con otro diagnóstico financiero, y luego se procedió con la planificación estratégica y la de mercadeo para identificar los objetivos internos y externos. Paralelamente, hicieron un refuerzo en el aspecto grupal para reforzar las capacidades de los miembros de la empresa y su familiarización con los cambios que se requerían efectuar. Ver Anexo, Lámina N° 3

Con los primeros resultados de la evaluación, la consultora consideró la necesidad de trabajar las áreas de mercadeo y ventas para adecuar a la empresa a las condiciones actuales y a sus necesidades de crecimiento. Seguidamente, se desarrolló una estrategia que permitiera dotar a la alta gerencia de herramientas adecuadas para la toma de decisiones, toda vez que se inició la revisión del

control de gastos y costos de presupuesto y de flujo de caja para crear políticas de rentabilidad y distribución de utilidades.

Por otra parte, se trabajó en una orientación estratégica que originara mayor participación y segmentación de mercados, apoyada en la calidad de productos, servicios de soportes, canales de distribución y fortalecimiento de las ventas. Fue necesario identificar las necesidades del cliente, cubrir esas necesidades con productos y mercadear los beneficios relacionados. Ver Anexo, Lámina N° 4.

Para hacer viable los objetivos en cuestión, 9 Sigma y Fanesi decidieron definir una planificación básica, desarrollar indicadores de gestión, funcionales y de mercados; determinar la estructura de precios y de los sistemas de control de inventarios; mejorar los procesos y los beneficios para el recurso humano; aplicar herramientas de calidad; así como fortalecer las ventas a través de la mejor de atención e incremento de satisfacción al cliente; aparte de otras acciones relativas al presupuesto, márgenes de ganancias, liquidez y flujo de caja.

Es importante destacar, como un valor agregado de esta empresa, la capacidad de innovar y tratar de estar actualizado en materia de tecnologías de la comunicación. Así se nos presenta con un sitio que posee en Internet, en el www.fanesi.com donde dispone de una muestra de sus principales productos y es una medio a través del cual se puede conocer la trayectoria, la visión, los logros y retos de esta empresa.

Igualmente este sitio en Internet ofrece un catalogo interactivo donde se despliegan modelos y colores y donde se señalan las ventajas comparativas en cuanto a diseños, productos y servicios de postventa. Poseen una dirección electrónica donde empresas y corporaciones pueden solicitar sus pedidos fanesi@fanesi.com o ventas@fanesi.com y donde se pueden definir algunos requisitos por parte del cliente. Ver Anexo, Lámina N° 5.

Regresando al proceso de consultoría, es necesario destacar que una vez desarrollados los objetivos estratégicos, los planes de acción y los responsables de las diversas áreas, implantaron un riguroso sistema de seguimiento y control para asegurar el cumplimiento y poder avanzar a través de las distintas etapas del trabajo.

Los primeros cambios

Vale resaltar que FANESI actualmente opera mediante ventas directas y al detal, cuanta con representantes y distribuidores exclusivos en todo el territorio nacional, por lo que cuentan con un mercado objetivo segmentando, ajustado a las características de sus productos, en el que poseen una participación bien significativa de 11%.

La empresa se encuentra bien posicionada en comparación con sus competidores, pues sus principales líneas vienen en diferentes versiones, a

precios competitivos y con diseños elegantes e innovadores para oficinas ejecutivas y oficinas en el hogar. Los productos FANESI paseen ventajas distintivas: asientos con respaldos ergonómicos y ajustes de posiciones de las sillas. Adicionalmente, la empresa tiene planes de introducir una nueva línea económica con características más sencillas y con una relación precio-ergonomía eficiente.

Así pues, calidad, confort, ergonomía y diseño, así como precios comparativamente favorables para el comprador venezolano, son sus principales atributos.

La directora de 9 Sigma ,c.a., María del Carmen Díaz, por lo visto en la empresa sugirió darle prioridad a las técnicas y control de ventas dentro del plan de mercadeo, a fin de segmentar rápidamente a los clientes de FANESI y comenzar a trabajar en consecuencia. Asimismo fue primordial establecer dentro de los costos el margen de precios base y el rango de precios del producto frente a sus competidores. Ver Anexo, Lámina N° 6

En cuanto a la fuerza laboral, la consultora recomendó vincular de manera inmediata las metas de la empresa con los esfuerzos de su personal a través de la aplicación de una metodología “*Gerenciando a las personas*”, que incluyó la fijación de metas específicas, medibles, alcanzables, relacionadas y oportunas en

el tiempo; y también comprendió el entrenamiento del recurso humano y la retroalimentación positiva que sirviera de estímulo a todo el personal.

4. LA ASISTENCIA TECNICA **El antes y el ahora**

Una vez que se inician los procesos de consultoría integral, las áreas del negocio han ido experimentando mejoras y avances desde el inicio de la asesoría hasta mayo de 2002, fecha de cierre de una de sus fases, principalmente, por la implementación de políticas y metodologías que han sido internalizadas en la cultura de la empresa, así como también por avances con el proceso paralelo de Certificación ISO 9000 que se ejecuta.

A criterio de la consultora Mary Carmen Díaz, "las Pymes sí tienen la posibilidad y capacidad de desarrollar habilidades necesarias para competir, sólo es necesario un grado fuerte de compromiso personal de la gerencia, disposición de aprender nuevas tecnologías, saber cómo asesorarse, y sobre todo un poco de paciencia, pues no es posible hacer todo a la vez y en poco tiempo, se requiere constancia y dedicación".

La metodología integral del Manual FIM-Productividad si bien recoge y pondera en su diagnóstico todas las funciones de la empresa: Investigación y Desarrollo; Mercadeo y Ventas; Planificación, Programación y Control de la Producción; Gerencia, Organización, Información y Funciones; Recursos Humanos; Suministros y Distribución en planta; Almacenamiento y Manejo de Materiales;

Finanzas; Control de Calidad; Mantenimiento e Higiene y Seguridad Industrial, es asimismo, una herramienta principal para el seguimiento y medición del desempeño empresarial. Es necesario para la implantación del plan de mejoras el compromiso y la participación de accionistas y trabajadores para lograr que la pyme permanezca en el mercado con presencia significativa dentro de su ramo. Ver Anexo, Lámina N° 7

Por otra parte, lograr que el personal ahora esté más identificado con la compañía, como es el caso de FANESI, ha permitido mayor número de logros y mejor distribución de funciones y responsabilidades, toda vez que es que un gran aporte de allí que se llevaron a cabo una serie de talleres sobre Planificación Estratégica, Plan de Mercadeo, Estrategias y Tácticas; Planes de Acción, Seguimiento y Controles, Técnicas de Despliegue y Estructura Contable, Presupuesto, entre otros, para fortalecer el recurso humano, aspecto que debe estar presente en toda asistencia técnica.

FANESI cuenta ahora con su propio Plan de Contingencia con acciones a seguir en caso de eventualidad así como para enfrentar la crítica caída de las ventas motivada por la situación del país, ya que eso era uno de los puntos que requerían atención inmediata, y ante el cual toda compañía debe estar preparada para tomar las medidas correspondientes. Ver Anexo, Lámina N° 8

Finalmente, Mauricio Santinato expresó sentir satisfacción por haber hecho lo correcto y haber buscado los mecanismos que le permitieran solventar la crisis que comenzaban a enfrentar, pues de lo contrario y sin la ayuda de profesionales

como los que ofrece el Programa Coninpyme de Conindustria, tal vez hubiese tenido que cerrar la industria al no poder moverse con rapidez y enfrentar la contingencia.

“Con los primeros diagnósticos de 9 Sigma pudimos ver que la situación de Fanesi presentaba una mal manejo de la situación financiera dada la falta de organización, estábamos incurriendo en más gastos de lo necesario y sin llevar un control. De allí que la urgencia de trabajar con presupuestos para poder controlar los gastos tanto para seguir creciendo, como para transitar la recesión” –puntualizó-. Ver Anexo, Lámina 9.

La pyme debe conocer y aceptar la incertidumbre, más aún en empresas como FANESI donde la relación con la productividad se considera favorable, ya que son conocidos sus productos como de alta calidad, con tiempos de entrega oportunos y precios interesantes.

La empresa en Venezuela tiene que hacer no solo buenos productos, sino monitorear los gustos de los consumidores y de los nuevos espacios donde colocarlos, ya que es un mercado movido y cambiante donde la pyme necesariamente tiene que organizarse y hacerse ágil. Como bien lo señala María del Carmen Díaz, las tres grandes armas de la pyme son la flexibilidad, el contacto directo con la clientela y la posibilidad que tiene siempre de segmentar sus mercados. Ver Anexo, Lámina 10.

4. El Programa Coninpyme

Iniciativa de Conindustria y el FOMIN/BID para el fortalecimiento de la competitividad de las Pymes industriales, a través de asistencia técnica, consolidación del mercado de consultores, capacitación de empresarios e interesados, así como servicios de información en el área de negocios.

Principales Servicios:

1. Asistencia Técnica en las áreas de calidad, productividad y competitividad:

- *Diagnóstico Integral: Identificación de fortalezas, debilidades y de causas raíces en áreas críticas de la empresa.*
- *Plan de Mejoras, en concordancia con el Diagnóstico Integral: Establecimiento de áreas prioritarias, manejo de alternativas y toma de decisiones, asignación de recursos: humanos, materiales, financieros, de información.*
- *Implantación: Desarrollo del Plan de Trabajo.*

2. Catálogo Electrónico de Consultores: *Selecto grupo de consultores, para la atención de los requerimientos de la pequeña y mediana empresa: www.coninpyme.org*

3. Información y Asistencia Puntual.

Servicios de información organizados a la medida del usuario: enfoques competitivos, oportunidades de negocios, exportación, estudios, asesoría financiera.

4. Apoyo en Asociatividad entre pymes. *Detección de negocios, asesoría legal e innovación organizacional, para estructuras asociativas bien de suministros, de tecnología, exportación, entre otras.*

5. Desarrollo y capacitación del Recurso Humano de apoyo a las pymes:

Talleres, charlas, cursos, conferencias, seminarios, foros con prestigiosas firmas que nos acompañan en su realización para la difusión de casos exitosos y el mejoramiento de la gestión de empresarios, profesionales, consultores y organizaciones relacionadas.

Beneficios para las empresas.

Podrá iniciar procesos de cambio que le permitirán elevar la productividad, la calidad y competitividad, a través de programas de reducción de costos, racionalización de procesos y en aspectos tales, como: ahorro de insumos, reducción de desperdicios y espacio físico; disminución de defectos y tiempos de entrega; cumplimiento de medidas de seguridad y mantenimiento de maquinarias y equipos; satisfacción de clientes y empleados; constitución de estructuras asociativas; conocimiento del mercado y la competencia; sensibilización hacia la aplicación de tecnologías de impacto ecológico; incursión en Internet, entre otros.

Cómo participar

Servicios a nivel nacional e incorporación de todos los sectores industriales. Información sobre los servicios de asistencia a las pymes en www.coninpyme.org o www.conindustria.org, así como en nuestra dirección electrónica: coninpyme@coninpyme.org. Visite nuestras oficinas en Caracas y Valencia donde un ejecutivo le atenderá personalmente.

CONINDUSTRIA

Av. principal de Chuao, sede de CONINDUSTRIA, Urb. Chuao, Caracas, 1061-A, Venezuela

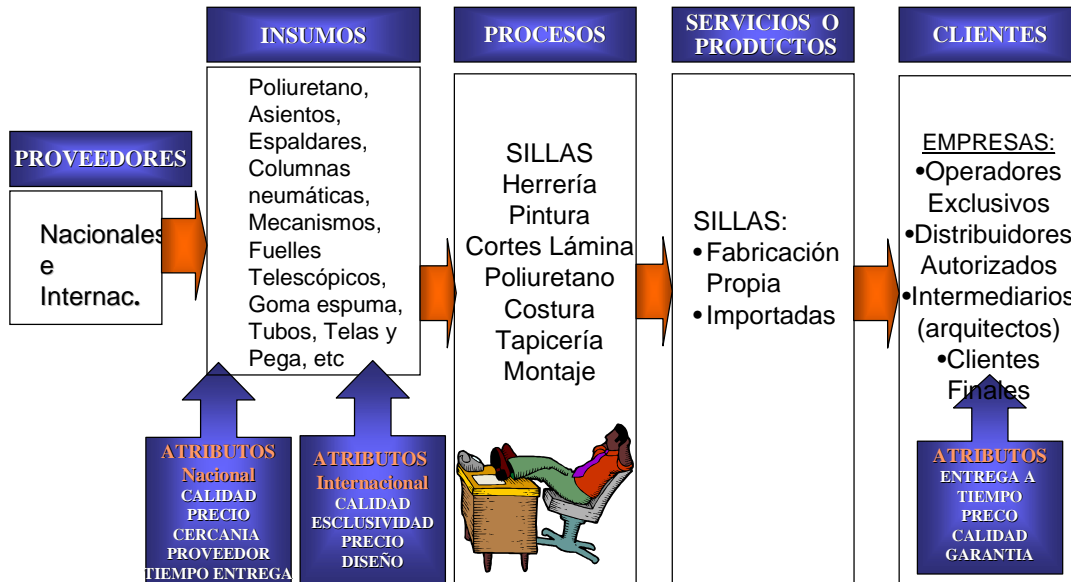
Telf. (58212) 9912116 Fax: 9917737

www.conindustria.org

La Estrategia de Venezuela es la Industria

CARACTERIZACION DEL NEGOCIO FANESI SILLAS

COMPETENCIA: INDUSTRIA LOCAL E IMPORTADORES



ESCALERA DE MEJORAMIENTO FANESI



DESARROLLAR FUNCION DE MERCADEO

Plan Básico de Mercadeo



Desarrollo del concepto de la oferta:



DESARROLLAR FUNCION DE MERCADEO

Posibles combinaciones de estrategia de crecimiento



SERVICIOS/PRODUCTOS

NUEVOS

ACTUALES

MERCADOS O SEGMENTOS

ACTUALES

NUEVOS

1.Productos/servicios nuevos en los mercados o segmentos actuales	2. Productos/servicios nuevos en los mercados o segmentos nuevos
3. Productos/servicios actuales en los mercados o segmentos actuales	4.Productos/servicios actuales en los mercados o segmentos nuevos

Làmina 5



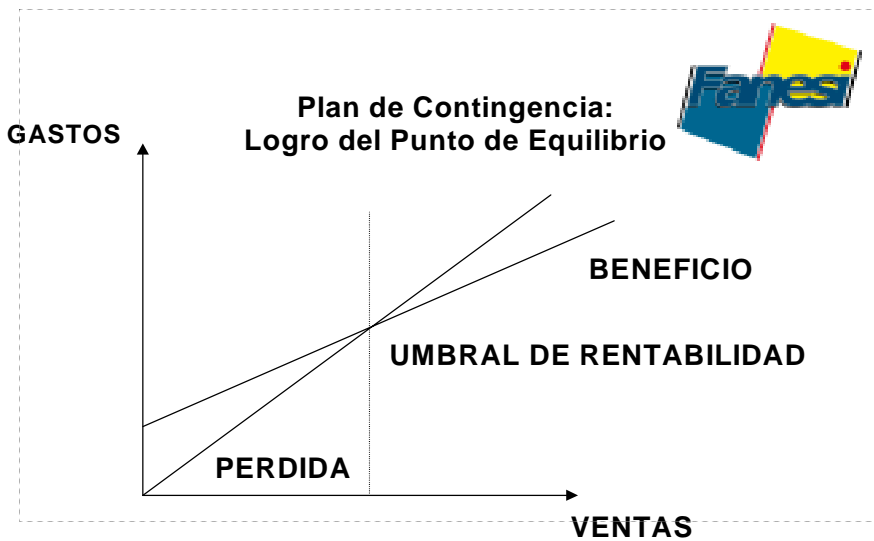
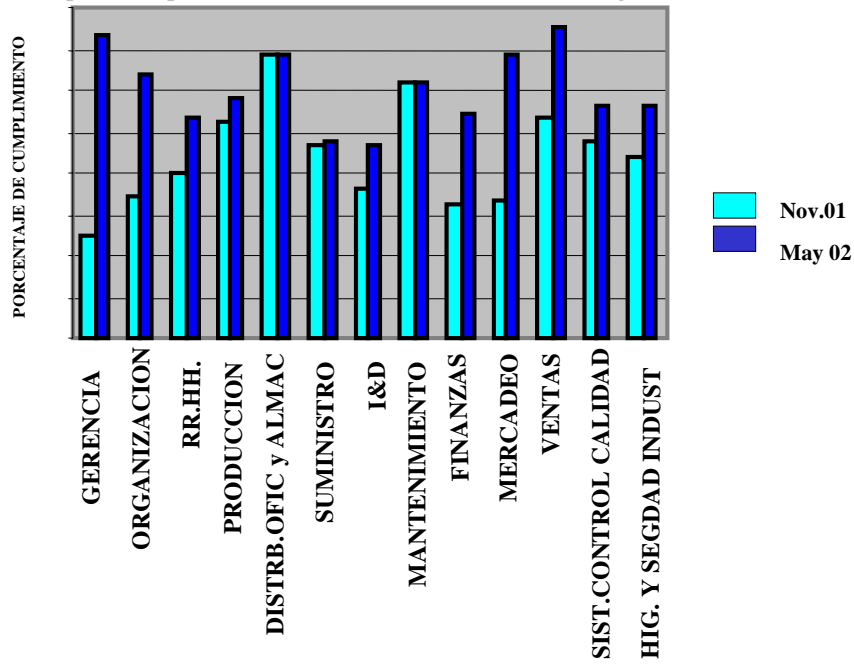
Lámina 6

DESARROLLAR FUNCION DE MERCADEO
Segmentación del mercado objetivo

	<i>Sillas de Lujo</i>	<i>Sillas Modernas</i>	<i>Sillas Economicas</i>
Venta Directa			
Representantes	•		•
Distribuidores			
Vendedores al detal		•	



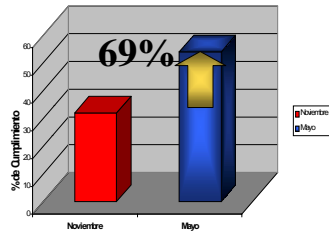
Comparación por Área del Avance / Noviembre 01 a Mayo 2002



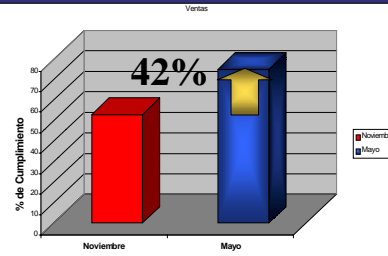
Comparación de Avance Noviembre 01 a Mayo 02

Lámina 9

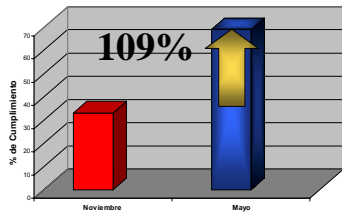
FINANZAS



VENTAS



MERCADEO



GERENCIA

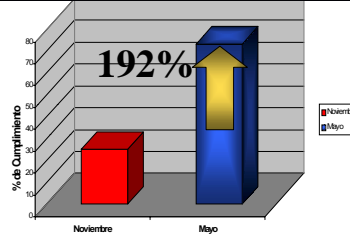


Lámina 10

FANESI C.A.
Comparación Global de Avance Noviembre 01 a Mayo 02

