



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DETALLES MUEBLE**

*Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial*

Autor:

Edgar Eduardo Coronel Campoverde

Director:

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca-Ecuador

2018

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a mis papitos Edgar y Martha por ser un pilar fundamental en mi vida y brindarme su apoyo siempre, a mis hermanitos Jessica y Matías por estar a mi lado día tras día compartiendo lindos momentos y a mis buenos amigos por siempre brindarme su ayuda y conocimientos.

Agradecimientos:

Agradezco de sobremanera a mis papitos, ya que sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

A mi tutor de tesis, el Ing. Xavier Ortega Vásquez, quien ha mostrado gran interés en guiarme en todo el trabajo y resolver mis inquietudes de la mejor forma.

A la Ing. Ximena Moscoso gracias por su tiempo y la ayuda que me ha brindado.

A mis amigos, que han estado a lado mío apoyándome durante toda la carrera universitaria.

Índice de contenidos

Dedicatoria:	ii
Agradecimientos:	iii
Índice de ilustraciones:.....	vii
Resumen:.....	viii
Abstract:	ix
Introducción:	10
Capítulo 1. Análisis/Diagnóstico competitivo de la empresa	11
Introducción.....	11
1.1 Antecedentes:	11
1.2 Estructura organizacional (áreas):	12
1.3 Organigrama:.....	22
1.4 FODA	22
1.5 Canales de distribución.....	28
1.6 Proveedores	28
1.7 Portafolio de productos:	31
Capítulo 2. Análisis/Diagnóstico del Sector Industrial (Madera)	38
Introducción.....	38
2.1 FODA	38
2.2 Cadena de valor del sector industrial:	40
2.3 Cinco fuerzas de Porter	44
2.3.1 Amenaza de entrada:.....	44
2.3.2 El poder de negociación de los proveedores:.....	46
2.3.3 El poder de negociación de los compradores:	47
2.3.4 La amenaza de los sustitutos:.....	48
2.3.5 La rivalidad entre competidores existentes:.....	48
2.4 Tecnología:	49
2.5 Calidad:.....	50
2.6 Precios:	51
2.7 Alianzas:	53
2.8 PESTAC:	54
2.8.1 Factores políticos:	54
2.8.2 Factores económicos:.....	55

2.8.3 Factores sociales:	58
2.8.4 Factores tecnológicos:.....	59
2.8.4.1 Nuevos productos:	60
2.8.4.2 Disponibilidad de internet:.....	60
2.8.5 Factores ambientales:.....	60
2.8.6 Factores culturales:	61
2.8.6.1 Estilo de vida:	61
2.8.6.2 Movimientos regionales de la población:.....	62
2.8.6.3 Migración:	62
2.8.6.4 Ética:.....	62
2.9 Tasa de crecimiento.....	62
Capítulo 3 Estructura filosófica	65
Introducción.....	65
3.1 Misión.....	65
3.2 Visión	65
3.3 Valores.....	65
3.3.1 Valores Internos (Micro)	65
3.3.2 Valores del sector industrial (Macro)	66
Capítulo 4 Etapa Operativa	67
Introducción.....	67
4.1 Pirámide estratégica.....	67
4.1.1 Sector industrial:.....	68
4.1.2 Modelo concepto de empresa:	68
4.1.3 Segmento:	70
4.1.4 Portafolio:.....	71
4.1.5 Irracionalidad del cliente:	71
4.2 Área de gerencia	72
4.3 Área de recursos humanos.....	75
4.4 Área de finanzas y contabilidad	78
4.5 Área de marketing y publicidad	80
4.6 Área de producción.....	85
4.7 Área de ventas	89
4.8 Área de logística	92

4.9 Área de compras	96
4.10 Área de diseño	101
Capítulo 5. Etapa financiera.....	106
Introducción:.....	106
5.1 Balance general	106
5.2 Ventas	108
5.3 Estado de resultados	110
Conclusiones	112
Recomendaciones.....	113
6. Referencias.....	114
6.1 Bibliografía.....	114
6.2 Anexos	116

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1 Logo de la empresa	12
Ilustración 2 Organigrama de la empresa.....	22
Ilustración 3 Canal de distribución	28
Ilustración 4 Sala conforth	32
Ilustración 5 Sala Verssa.....	32
Ilustración6 Sala ergonómica.....	33
Ilustración7 Comedor arábigo.....	34
Ilustración8 Comedor valentina	34
Ilustración9 Comedor gardenia	35
Ilustración10 Dormitorio modular	35
Ilustración11 Dormitorio Nova.....	36
Ilustración12 Dormitorio imperial	36
Ilustración13 Cadena de valor.....	40

Resumen:

En el siguiente trabajo de investigación, se presenta la propuesta de un plan estratégico para la empresa Detalles Mueble, el mismo que se desarrolla en cinco capítulos:

En el primero, se diagnostica la situación actual de la empresa; en el segundo, se realiza una evaluación del sector industrial; en el tercero, se diseña su estructura filosófica; en el cuarto, se establece la etapa operativa y en el quinto se realiza la evaluación financiera.

Con esto se define su visión de largo plazo y las estrategias que se llevarán a cabo para cumplirla. Para realizarlo se realizaron investigaciones de tipo descriptiva.

Abstract

In this research, we present a strategic plan proposal for the company: Details Furniture. The study was developed in five chapters: in the first, the current situation of the company is diagnosed; in the second, an evaluation of the industrial sector is carried out; in the third, the philosophical structure is designed; in the fourth chapter, the operative stage is established. Finally, in the fifth chapter the financial evaluation is executed. This defines the company's long-term vision and the strategies that will be developed. To accomplish with the objectives, descriptive investigations are set up.

School of Business administration

Stuent: Edgar Eduardo Coronel Campoverde

Code: ua072795

Cellphone number: 0978699253



Translated by
Magali Arteaga
Magali Arteaga

Introducción:

La ciudad de Cuenca es la pionera en el sector industrial de la madera dentro del país, su importancia es tan grande que seis de cada diez muebles que se venden en Ecuador son fabricados en esta ciudad, y por esto, es necesario estructurar un plan estratégico que pueda ser aplicado por la empresa Detalles Mueble para ayudarla a proyectarse a futuro con expectativas de crecimiento.

Para llegar al objetivo general del trabajo que es la propuesta del plan estratégico para la empresa Detalles Mueble, se desarrollaron cinco capítulos en base a los objetivos específicos del trabajo que son:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa: aquí se detalla los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, el organigrama, el FODA, sus canales de distribución, proveedores y su portafolio de productos.
- Realizar una evaluación del sector industrial: para llegar a este objetivo se detalla el FODA, la cadena de valor, las cinco fuerzas de Michael Porter, la tecnología empleada, la calidad, precios, alianzas, el análisis PESTAC y la tasa de crecimiento, todo esto del sector industrial.
- Diseñar la estructura filosófica de la empresa: en este apartado se da a conocer la misión, visión y valores de la empresa.
- Formular la etapa operativa de la empresa: en esta parte se formulan objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por cada área funcional de la empresa.
- Realizar la proyección financiera de la misma: aquí se realiza el punto de equilibrio, el estado de resultados, balance general, TIR, VAN y ventas proyectadas a dos años con la implementación de la estrategia propuesta.

En cuanto a la metodología, la investigación del presente trabajo es de tipo descriptiva, además se hizo investigación de campo en toda la empresa, que comprende tres locales comerciales, una planta industrial y el personal que labora en los mismos.

Capítulo 1. Análisis/Diagnóstico competitivo de la empresa

Introducción

El presente capítulo aborda el análisis competitivo de la empresa, para ello se da una breve reseña de como ha venido creciendo Detalles Mueble desde sus inicios hasta la actualidad; se detalla su estructura organizacional, en la que se describe los cargos que existen en cada una de sus áreas, así como también las funciones que realiza el personal; se muestra como está estructurado el organigrama de la empresa; se realiza el diagnóstico a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta la empresa en cada una de sus áreas; se indica también el tipo de canal de distribución utilizado por la compañía; se da a conocer los proveedores que posee la empresa, indicando los materiales que venden a la misma y los beneficios que brindan al trabajar con ellos; finalmente se da a conocer el portafolio de productos que Detalles Mueble ofrece a sus clientes.

1.1 Antecedentes:

Detalles Mueble es una empresa cuencana que nace en 1992 que se dedica a la producción y comercialización de muebles para el hogar como lo son: salas, comedores, dormitorios y complementos. La empresa actualmente cuenta con una planta de producción radicada en la capital azuaya, la cual abastece a tres amplios locales comerciales, uno en la ciudad de Cuenca y dos en Guayaquil.

La organización desde sus inicios ha venido creciendo y abriéndose un espacio en el altamente competitivo mercado cuencano, siendo al comienzo una empresa que daba sus productos para distribución, para luego abrirse paso en el mundo de la comercialización con la apertura de su primer local comercial en el centro histórico de la ciudad, fue ahí en donde se dio su crecimiento para ahora contar con 2 *show room* y un local amplio en un centro comercial. Todo esto se ha conseguido gracias a una visión ganadora y todo el personal que la conforma, que contantemente se está capacitando para estar a la altura. Actualmente la empresa cuenta con un total de 20 empleados, cada uno con funciones diferentes.

Detalles Mueble es una organización que cumple con altos estándares de calidad y mantiene un servicio completo y personalizado con todos sus clientes, todo esto combinado a sus excelentes diseños de sus productos, hacen que la empresa se diferencie de la competencia y tenga grandes aspiraciones de crecimiento con vistas a futuro.

Ilustración 1

Logo de la empresa



Fuente: Facebook de la empresa

Elaborado por: Edgar Coronel

1.2 Estructura organizacional (áreas):

- 1. Área de gerencia.
 - Nombre del cargo: Gerente
 - Nivel: Directivo
 - Dependencia: Ninguna
 - Objetivo: Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de los departamentos, de acuerdo a los parámetros establecidos.
 - Funciones:
 - Establecer metas y objetivos mensuales acorde con la misión y visión de la empresa.
 - Impulsar y ser el responsable del cumplimiento de las metas mensuales de la empresa, y de la rentabilidad que estas generen.
 - Analiza la situación de la empresa, la evalúa, establece las acciones a adoptar y elige la más conveniente.
 - Dirigir las funciones administrativas al personal, provisión de recursos y administración del personal.
 - Representar legalmente a la empresa.

- Es el vocero y representante de la organización ante representantes de otras entidades.
- Supervisar el cumplimiento de las normas legales de la empresa.
- Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos de acuerdo a las prioridades que requieran las actividades y dar instrucciones para su ejecución.
- Establecer las políticas de manejo de inventarios.
- Planear, administrar y controlar los presupuestos.
- Establecer sistemas de seguridad, para proteger las instalaciones, equipos, vehículos, sistemas de información y al personal.
- Participar en la selección y entrenamiento del personal.
- Evaluar constantemente los costos de producción y precios de venta.
- Revisar, autorizar y ordenar los respectivos pagos.
- Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.
- Realizar y celebrar todos los actos y contratos que cumplan con los fines de la sociedad.
- Realizar reuniones con el personal para mantenerlos al día con todos los acontecimientos de la empresa.
- Delegar funciones a todo el personal, así como el lineamiento semanal de las actividades específicas de cada uno de ellos.
- Ejerce liderazgo para guiar y motivar al personal.
- Controla el desempeño de las personas y verifica los logros de la organización.
- Establecer parámetros e instrucciones para el funcionamiento de todas las áreas de la empresa.
- Negociación con diferentes proveedores para la compra de materia prima.
- Preparar, ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa.

- Determinar el tamaño y la estructura de cada una de las áreas de la empresa.
 - Entregar uniformes anualmente a los empleados.
- 2. Área de recursos humanos.
 - Nombre del cargo: Auxiliar de talento humano.
 - Nivel: Asistencial
 - Dependencia: Gerencia
 - Objetivo: Tramitar, verificar y registrar información relacionada con el personal.
 - Funciones:
 - Selección y reclutamiento del personal.
 - Generación y actualización permanente de la nómina del personal, así como de sus hojas de vida con el formato especificado.
 - Preparar informes y documentos relacionados con las actividades del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.
 - Atender los requerimientos de carácter laboral presentados por los empleados y aspirantes en conformidad con las políticas de la empresa.
 - Elaboración y actualización de perfiles de cargos de todas las áreas.
 - Publicar las vacantes existentes en la empresa.
 - Controlar el ingreso y salida diaria del personal.
 - Receptar los documentos de justificaciones de enfermedades y presentar a gerencia.
 - Evaluación del desempeño de los trabajadores.
 - Capacitación y entrenamiento del personal.
 - Generar nómina de salarios de acuerdo con la información registrada.
 - Completar, verificar y procesar formularios y documentación para el ingreso de los trabajadores al seguro social.

- Atender solicitudes y reclamos de empleados en relación con salarios y prestaciones sociales.
 - Liquidar y tramitar el pago de beneficios sociales de los trabajadores.
 - Incentivación a trabajadores.
 - Suministrar información a empleados sobre aspectos de salud pública, protección ambiental y seguridad en el trabajo.
 - Inspección de sitios de trabajo para garantizar que el funcionamiento de equipos, materiales y herramientas no pongan en riesgo a los empleados, reduciendo de esa manera el número accidentes de trabajo.
 - Organizar reuniones de integración.

- 3. Área financiera y de contabilidad.
 - Nombre del cargo: Analista financiero y auxiliar contable.
 - Nivel: Asistencial
 - Dependencia: Gerencia
 - Objetivo: Registrar información para la elaboración de los estados financieros, evaluar dichos estados y analizar la situación financiera de la empresa para facilitar la toma de decisiones,
 - Funciones:
 - Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
 - Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al activo de la empresa.
 - Análisis de cuentas específicas del balance general para obtener información de la posición financiera de la empresa.
 - Análisis de cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
 - Control de costos del producto terminado.
 - Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones futuras de la empresa.

- Interactuar con las otras áreas de la empresa, para que la organización opere eficientemente.
 - Clasificar, registrar e interpretar la información financiera de la empresa.
 - Registrar la información contable y elaborar informes a la gerencia.
 - Organizar, analizar y codificar la información contable.
 - Registrar información de facturas y elaborar el pago mensual a cada uno de los proveedores con las políticas previamente acordadas.
 - Descargue de facturas electrónicas de distintos proveedores.
 - Realizar corte mensual de cuentas.
 - Registro detallado de los cheques girados.
 - Calcular los pagos de forma quincenal de todos los empleados de la organización, de acuerdo con la nómina de salarios establecida.
 - Revisar y actualizar la nómina de salarios de los trabajadores.
 - Control de pagos de servicios básicos de diferentes locales.
 - Realizar la gestión de los pagos por diferentes conceptos.
 - Elaboración de retenciones correspondientes.
 - Verificar y realizar pagos de tarjetas de crédito con autorización de la gerencia.
 - Registro de obligaciones bancarias.
 - Efectuar las conciliaciones bancarias.
- 4. Área de publicidad y marketing.
 - Nombre del cargo: Auxiliar de mercadeo
 - Nivel: Asistencial
 - Dependencia: Gerencia
 - Objetivo: Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de marketing y publicidad que permitan fortalecer la difusión e imagen de la empresa.
 - Funciones:
 - Elaborar un plan de marketing para los vendedores.

- Controlar la administración de mercadeo.
 - Elaborar presupuestos de ventas mensuales.
 - Presentar políticas de incentivo para los vendedores.
 - Reforzar la imagen y posicionamiento de la empresa, apoyando la gestión de venta.
 - Coordinar la investigación de mercados, promoción y políticas de precios.
 - Según la investigación de mercados, utilizar el medio de comunicación más eficiente y eficaz que llegue a mi segmento de mercado, reteniendo de esa manera a mis clientes actuales.
 - Formular, preparar y ejecutar campañas de publicidad.

- 5. Área de producción.
 - Nombre del cargo: Jefe de producción
 - Nivel: Asistencial
 - Dependencia: Gerencia
 - Objetivo: Planificar, coordinar, controlar y supervisar que el trabajo de los obreros se cumpla de la mejor manera, cumpliendo con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo.
 - Funciones:
 - Gestionar y supervisar a los obreros.
 - Organizar y planificar la producción de la empresa semanalmente, optimizando procesos de trabajo.
 - Controlar el aprovechamiento de la materia prima.
 - Supervisar que los productos salgan con las especificaciones requeridas.
 - Coordinar esfuerzos para lograr productos de excelente calidad.
 - Motivar y conducir a personas hacia una determinada dirección.
 - Planear estrategias de producción.
 - Comunicación continua con el área de mercado.
 - Controlar el orden y aseo de los obreros para una correcta ejecución del trabajo.

- Cumplir con los estándares de producción establecidos.
 - Proveer de toda la materia prima, materiales y herramientas a los obreros.
 - Controlar y supervisar la calidad en cada una de las fases de la producción.
 - Proveer de planos de corte y armado del mueble al personal.
 - Proveer de instrucciones de uso de la maquinaria y herramientas a los obreros.
 - Instruir y capacitar al personal sobre las formas de trabajo correcto en las diferentes fases de la producción.
 - Responsable del funcionamiento continuo de toda la maquinaria y herramientas de la empresa.
 - Tomar medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
 - Identificar y solucionar cuellos de botella presentados durante el proceso.
 - Reporte de piezas faltantes.
 - Envío de forma semanal el inventario de producto terminado al área de ventas.

- 6. Área de compras.
 - Nombre del cargo: Auxiliar de compras.
 - Nivel: Soporte
 - Dependencia: Área de producción
 - Objetivo: Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento, realizándose en el momento justo, de acuerdo a las especificaciones y al mejor precio.
 - Funciones:
 - Realizar la cotización de varios proveedores de los productos requeridos.
 - Realizar el pedido a los proveedores aprobados por la gerencia.

- Se realiza las compras de forma mensual de acuerdo al estándar aprobado por la gerencia.
 - Se verifica que los materiales y materia prima que ingresan a la empresa sean acordes a los que se pidió, en cantidad, calidad y al precio pactado.
 - Se debe entregar la mercadería a producción en momento que ésta lo requiera, sin atrasos y la cantidad correcta.
 - Almacenamiento adecuado de la materia prima y custodia de la misma.
 - Realizar el inventario de materia prima de forma mensual.

- 7. Área de diseño.
 - Nombre del cargo: Diseñador
 - Nivel: Soporte
 - Dependencia: Área de producción
 - Objetivo: Concebir, proyectar y realizar comunicaciones visuales de productos que sigan las tendencias del momento y se adapten a la capacidad de producción de la empresa.
 - Funciones:
 - Diseño de productos en base a las tendencias del momento.
 - Realización de planos de diseño con la ayuda de equipos informáticos para que éstos sean totalmente didácticos.
 - Adaptación de los diseños para que puedan ser elaborados con la maquinaria disponible y la materia prima estandarizada.
 - Presentación de diseños codificados, coloridos y de muy fácil interpretación para todo el personal que lo solicite.
 - Trazar planos de corte de tableros para la correcta utilización de esta materia prima.
 - Trazar planos de corte de esponja para la correcta utilización de esta materia prima.
 - Optimizar el diseño de tal forma que se pueda producir muebles a un precio competitivo y que sea rentable para la empresa.

- Archivo de todos los diseños elaborados.
- 8. Área de ventas.
 - Nombre del cargo: Vendedor
 - Nivel: Asistencial
 - Dependencia: Gerencia
 - Objetivo: Cumplir con las metas de ventas establecido de forma mensual.
 - Funciones:
 - Gestionar las ventas de la empresa.
 - Alcanzar las metas de ventas propuestas por la gerencia.
 - Relaciones con los clientes.
 - Asesorar a los clientes para una compra placentera.
 - Soluciona problemas y quejas de clientes.
 - Informar sobre actividades promocionales a los clientes, así como también de los obsequios que la empresa le puede regalar por su compra.
 - Realizar merchandising en los productos exhibidos.
 - Elaborar órdenes de pedido detallando todos los productos que se han vendido con sus respectivas especificaciones.
 - Pasar a producción todas las órdenes de pedido.
 - Solicitar a los clientes nombre, domicilio y persona de contacto.
 - Realizar el registro contable y archivar en la base de datos.
 - Informar al cliente la fecha y las formas de entrega de pedido.
 - Emitir factura a todos los clientes.
 - Prestar atención a las especificaciones que piden los clientes y tomar nota de todo aquello.
 - Saber ejecutar todas las formas de pago que tiene el cliente.
 - Posicionar los productos de la empresa en las ciudades en las que se encuentra.
 - Conocimiento muy amplio sobre el portafolio de productos de la empresa, así como también de sus precios.
 - Participar de planes de capacitación.

- Velar por el estado de las mercaderías en el puesto de venta.
 - Realizar limpieza de los locales en los que labora y brindar una excelente imagen al cliente.
 - Portar el uniforme proporcionado por la empresa.

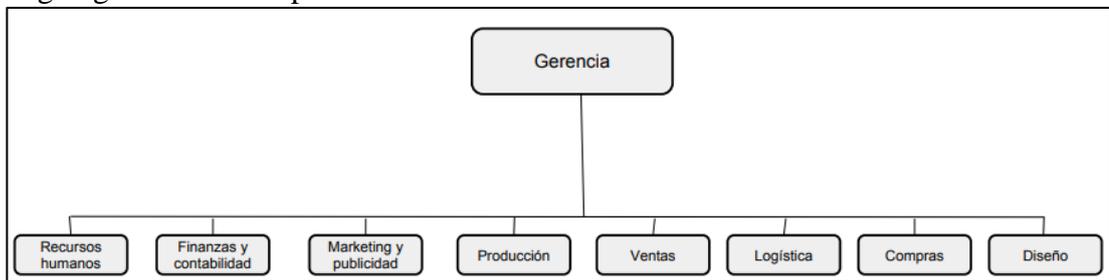
- 9. Área de logística.
 - Nombre del cargo: Operativo de logística
 - Nivel: Asistencial
 - Dependencia: Gerencia
 - Objetivo: Transportar y manipular el producto terminado de manera óptima para entregarle al cliente en su domicilio de forma íntegra tal y como salió de la empresa.
 - Funciones:
 - Traslado de la mercadería desde la planta de producción hasta los puntos de destino, ya sean estos los locales comerciales o los clientes de la empresa.
 - Cuidado y buen manejo de los vehículos proporcionados por la empresa.
 - Velar por el estado de los productos durante el traslado y la manipulación de los mismos.
 - Trato atento y respetuoso con los clientes a los que se le entrega el producto terminado.
 - Portar el uniforme proporcionado por la empresa.
 - Realizar los procedimientos operativos en las actividades de bodega.
 - Controlar los gastos de transporte y aprobar los gastos de los mismos en función de la carga transportada y el cumplimiento de la entrega.
 - Almacenar y mover de forma adecuada la mercancía.
 - Revisión de la mercadería en su punto de partida y en su punto de entrega.
 - Ordenar y mantener en buen estado la bodega.
 - Identificar todos los productos para su fácil ubicación en la bodega al momento de la entrega.

- Recibir y clasificar la mercancía en la bodega de acuerdo a los parámetros.
- Efectuar análisis de causas de las disconformidades que ocurran, e implementar las acciones correctivas para solucionarlas.

1.3 Organigrama:

Partiendo de la siguiente definición que nos dice que organigrama es la “expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.” (Andrade, 2005, pág. 448) se presenta el organigrama de la empresa Detalles Mueble:

Ilustración 2
Organigrama de la empresa



Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

1.4 FODA

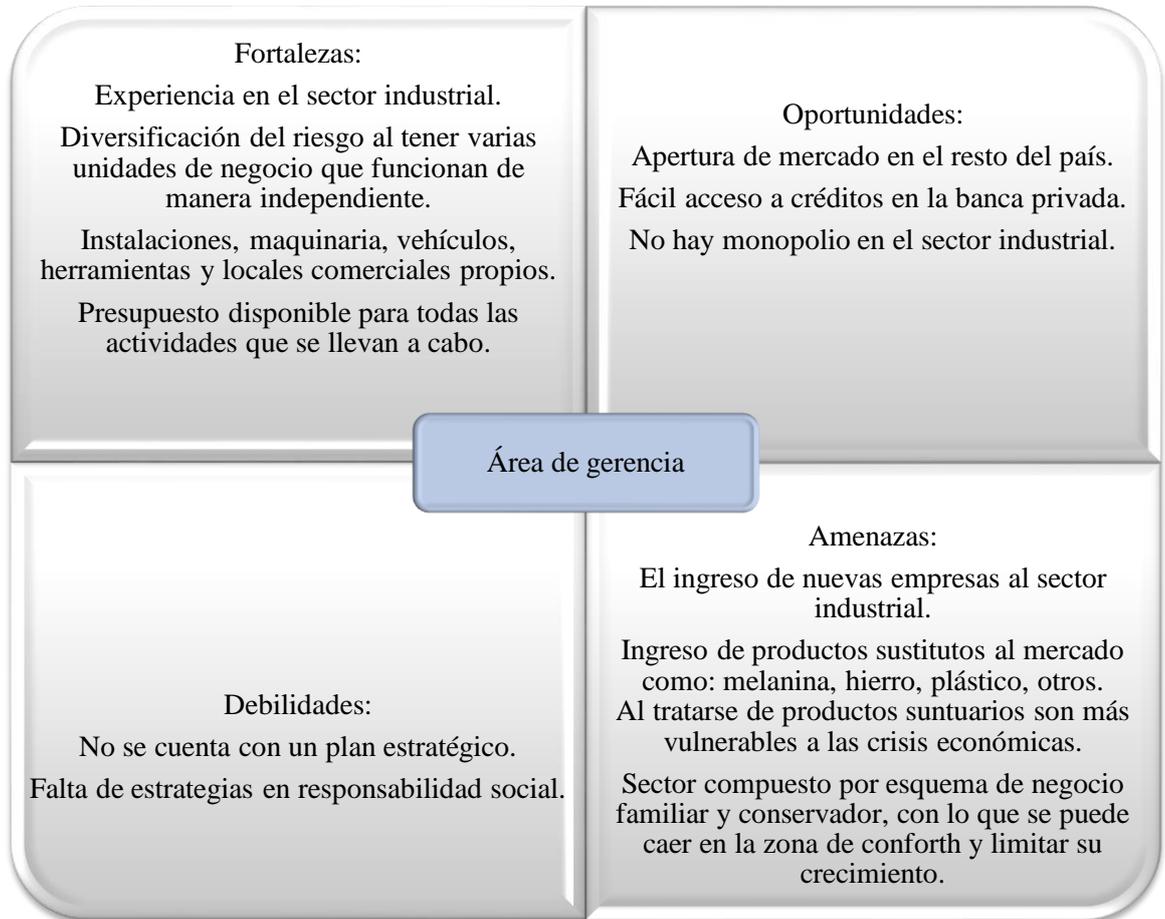
Según el autor Ponce (2007) el análisis FODA contempla lo siguiente:

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la

organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (p. 114)

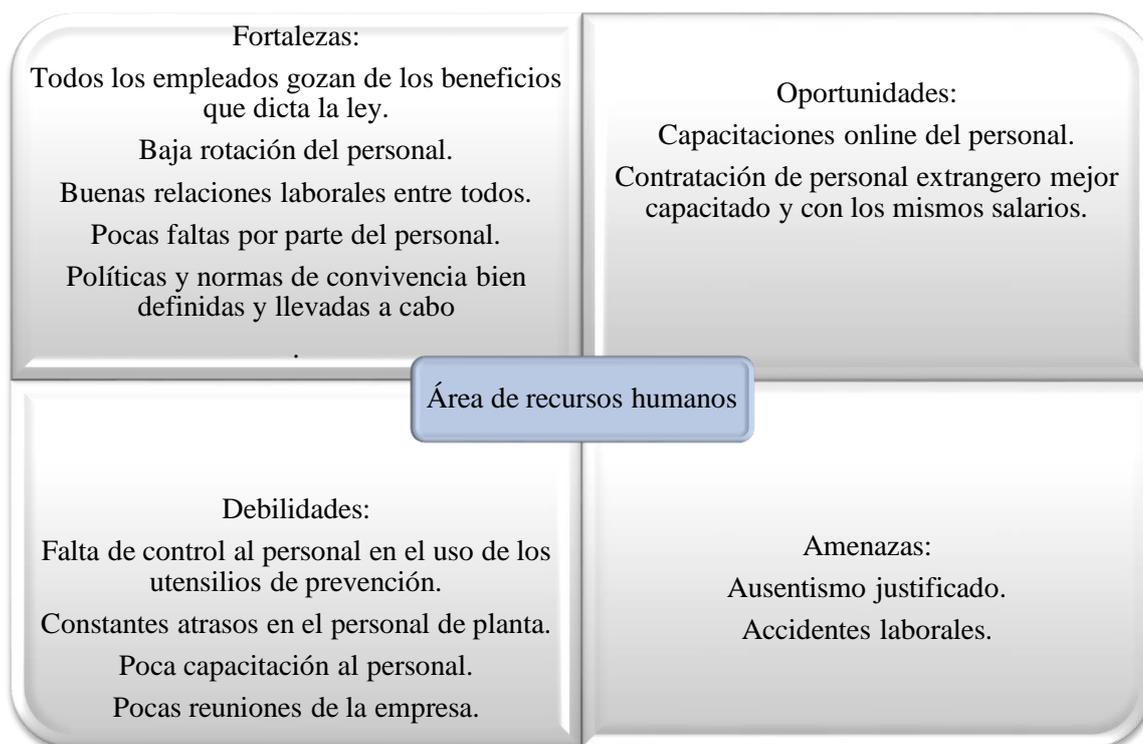
Partiendo de esta definición, se muestra el análisis FODA de cada área que compone la empresa Detalles Mueble en los cuadros 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9:

Cuadro 1
FODA área de gerencia



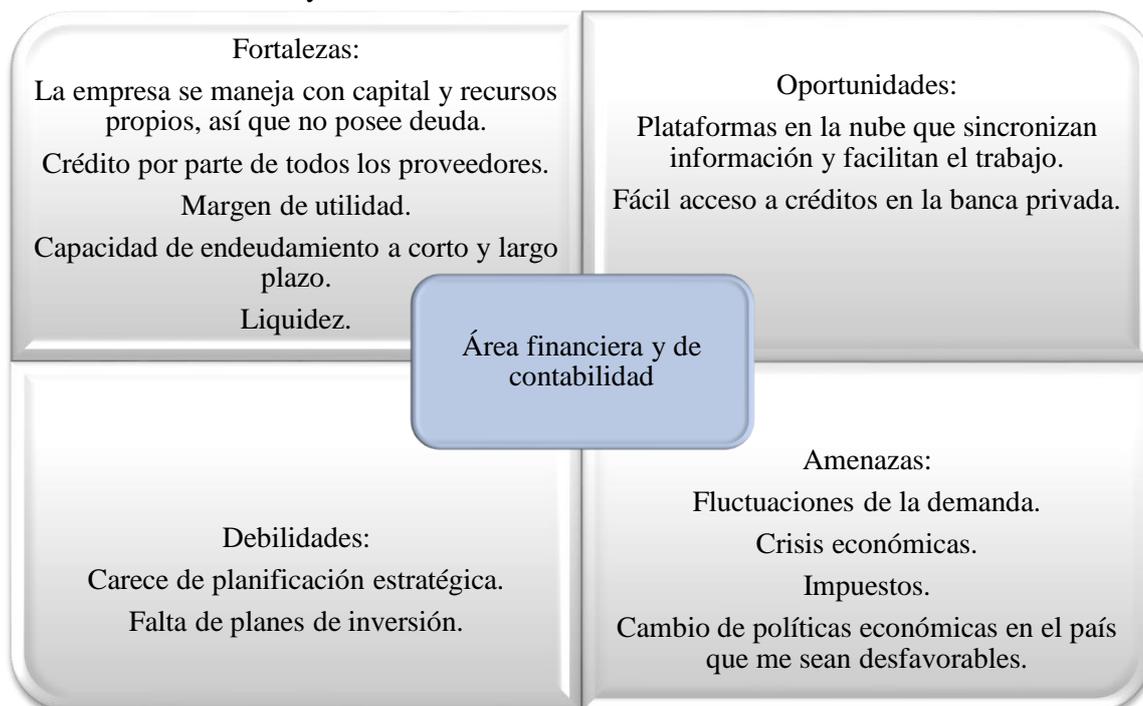
Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 2
FODA área de recursos humanos



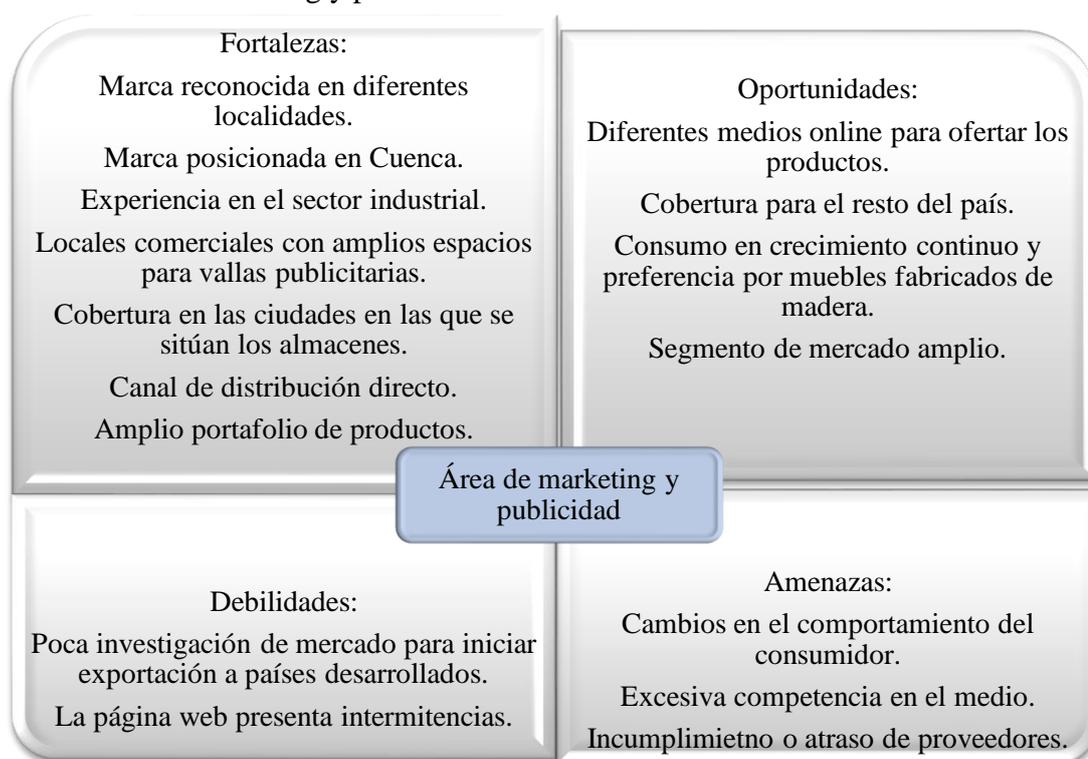
Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 3
FODA área de finanzas y contabilidad



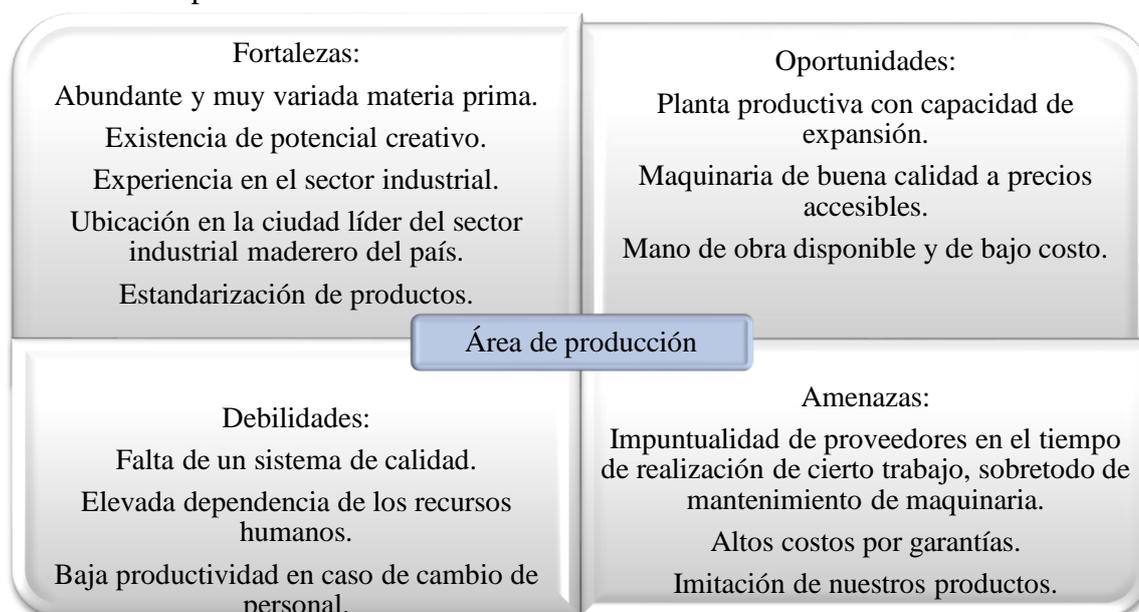
Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 4
FODA área de marketing y publicidad



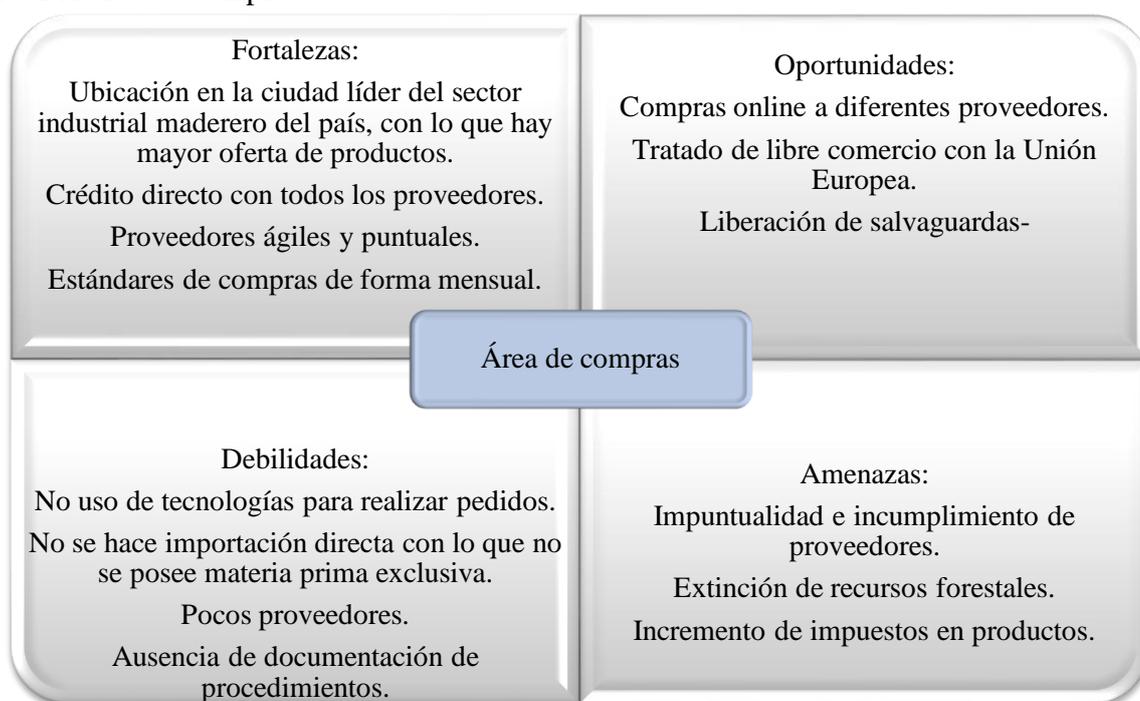
Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 5
FODA área de producción



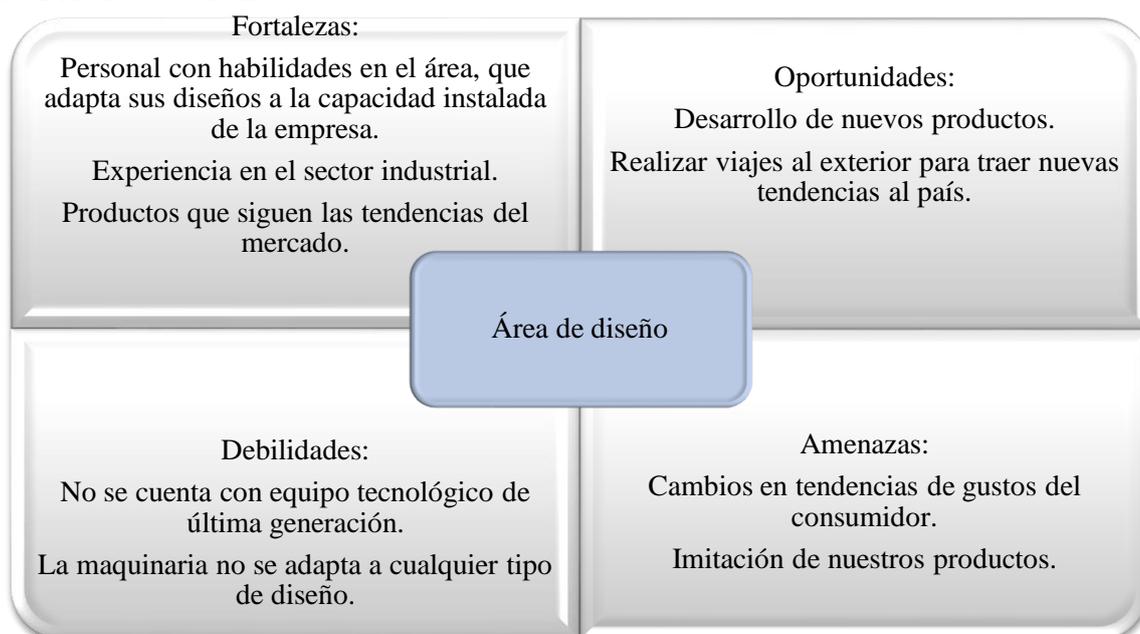
Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 6
FODA área de compras



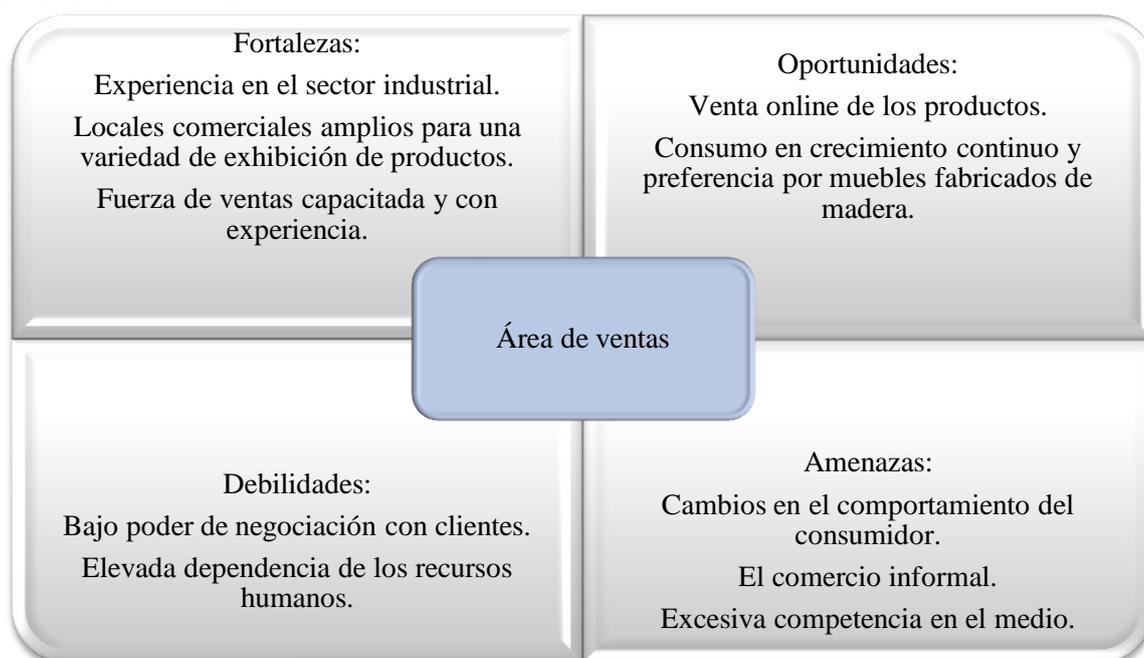
Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 7
FODA área de diseño



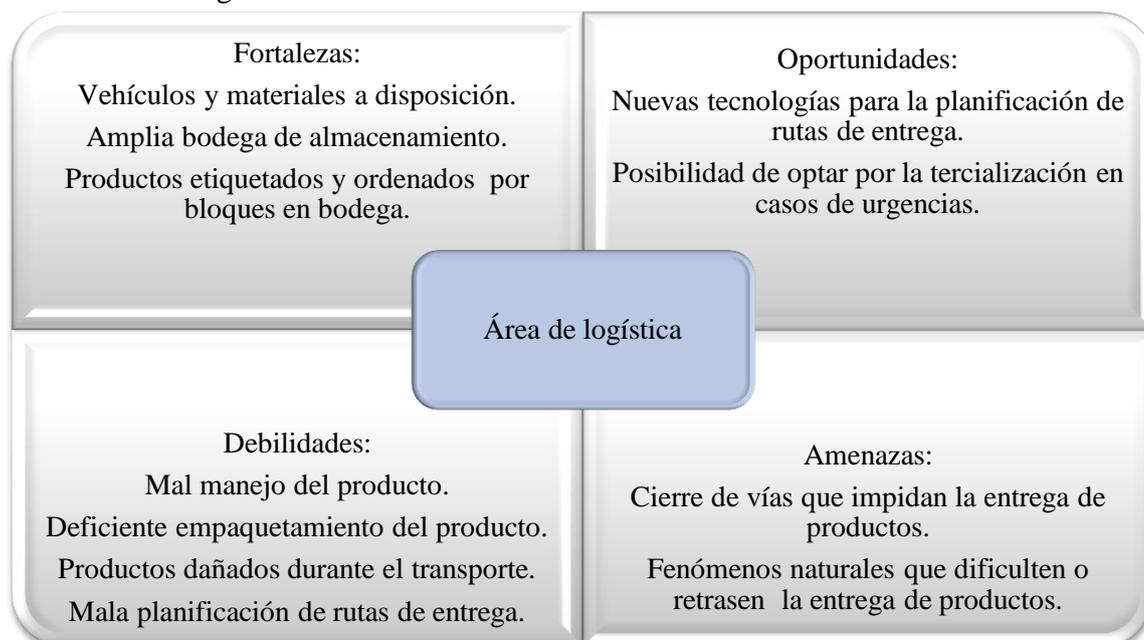
Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 8
FODA área de ventas



Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 9
FODA área de logística

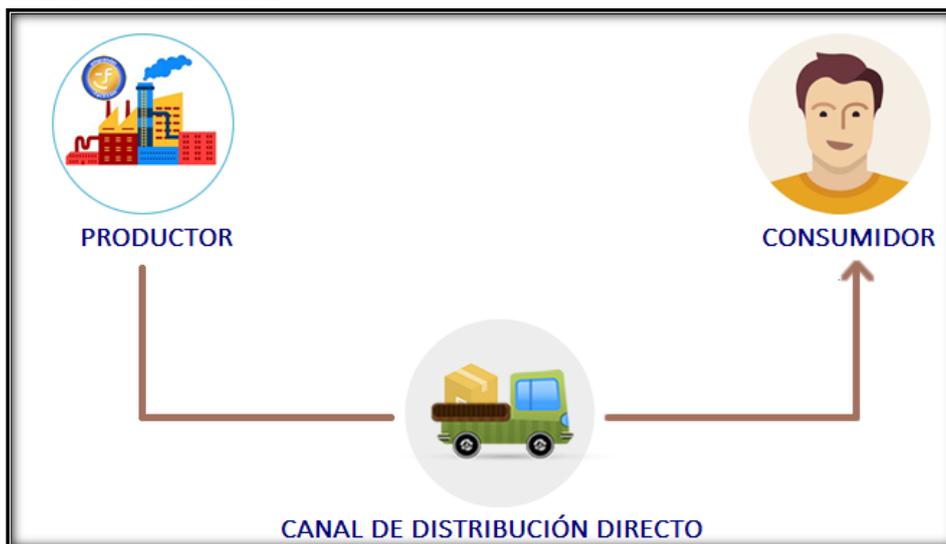


Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

1.5 Canales de distribución

Detalles Mueble cuenta con un canal de distribución directo como se ve en la ilustración 3, ya que no posee ningún intermediario para llegar a sus clientes, encargándose de esa manera de la parte de comercialización, transporte y almacenaje por cuenta propia. Solamente cuando el cliente solicite que le entreguen su producto en alguna ciudad que no sea Cuenca o Guayaquil, se contrata servicio de transporte ajeno a la empresa, lo cual sucede con muy poca frecuencia ya que los puntos de venta solamente se encuentran en las ciudades antes mencionadas.

Ilustración 3
Canal de distribución



Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

1.6 Proveedores

- Nombre del proveedor: Tapitex
 - Materiales que provee:
 - Tapices
 - Plumón
 - Lacas
 - Sellantes
 - Disolventes
 - Veneno contra la polilla
 - Mascarillas
 - Pegamentos

- Esponjas
 - Materiales indirectos de fabricación (clavos, tornillos, lijas, grapas, hilos, etc.)
 - Beneficios que brinda a la empresa:
 - Amplio stock y disponibilidad inmediata del producto.
 - Variedad de materiales.
 - Marcas nacionales e importadas.
 - Entrega a domicilio.
 - Crédito directo sin intereses.
 - Confianza mutua por llevar una relación laboral de más de dos décadas.
 - Garantía en la mayoría de sus productos.
 - Ubicación:
 - Cuenca
 - Local 1: Chola cuencana.
 - Local 2: Ciudadela Católica.
 - Local 3: Parque industrial.
- Nombre del proveedor: Edimca
- Materiales que provee:
 - Tableros
 - Herrajes
 - Disolventes
 - Beneficios que brinda a la empresa:
 - Disponibilidad inmediata del producto.
 - Variedad de tableros.
 - Entrega a domicilio.
 - Amplio stock de productos.
 - Crédito directo sin intereses.
 - Productos de muy buena calidad.
 - Ubicación:
 - Cuenca
 - Local 1: Av. Américas

- Local 2: Parque Industrial
- Resto del país:
 - Quito (Matriz), Guayaquil (Matriz), Ambato, Latacunga, Santo Domingo, Ibarra, Otavalo, Durán, Machala, Manta, Portoviejo, La Libertad, Daule, Guaranda, La Troncal, Piñas, Puyo, Riobamba, Tena.

○ Nombre del proveedor: Colchones Nacionales

- Materiales que provee:
 - Esponjas
 - Banda elástica
 - Grapas
- Beneficios que brinda a la empresa:
 - Crédito directo sin intereses.
 - Productos a muy buena calidad con excelente precio.
 - Entrega a domicilio.
 - Corte personalizado de esponjas.
- Ubicación:
 - Cuenca
 - Sector terminal terrestre

○ Nombre del proveedor: Megacentro del color

- Materiales que provee:
 - Tintes
- Beneficios que brinda a la empresa:
 - Disponibilidad inmediata del producto.
 - Variedad de colores.
 - Calidad superior a muy buen precio.
 - Entrega a domicilio.
 - Crédito directo sin intereses.
 - Tonalidades de tinte personalizadas.
- Ubicación:

- Cuenca
 - Parque industrial
- Nombre del proveedor: Paraíso de los vidrios
 - Materiales que provee:
 - Vidrios
 - Beneficios que brinda a la empresa:
 - Crédito directo sin intereses.
 - Disponibilidad de vidrios en varios grosores
 - Entrega a domicilio
 - Ubicación:
 - Cuenca
 - Chiquintad
- Nombre del proveedor: Maderas Sanjinés
 - Materiales que provee:
 - Madera
 - Beneficios que brinda a la empresa:
 - Línea de crédito
 - Disponibilidad de la madera del árbol guayacán blanco
 - Entrega a domicilio
 - Ubicación:
 - Quevedo

1.7 Portafolio de productos:

Un producto es “un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor” (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2009, pág. 254).

- Salas
 - Sala arábica
 - Sala conforth
 - Sala cris
 - Sala ejecutiva

- Sala ginna
- Sala mediterránea
- Sala modular gardenia
- Sala nova
- Sala onis
- Sala valentina
- Sala verssa

Ilustración 4
Sala conforth



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

Ilustración 5
Sala Verssa



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

Ilustración6
Sala ergonómica



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

- Comedores
 - Comedor arábigo
 - Comedor conforth
 - Comedor cris
 - Comedor gardenia
 - Comedor guinna
 - Comedor imperial
 - Comedor Katy
 - Comedor mediterráneo
 - Comedor nova
 - Comedor onis
 - Comedor urbano
 - Comedor valentina
 - Comedor verssa
 - Comedor Isabel
 - Comedor jessy
 - Comedor romano
 - Comedor latino

Ilustración7
Comedor arábigo



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

Ilustración8
Comedor valentina



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

Ilustración9
Comedor gardenia



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

- Dormitorios
 - Dormitorio contemporáneo Nro 2
 - Dormitorio imperial
 - Dormitorio mediterráneo
 - Dormitorio modular
 - Dormitorio nova
 - Dormitorio valentina
 - Dormitorio verssa
 - Litera contemporánea

Ilustración10
Dormitorio modular



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

Ilustración 11
Dormitorio Nova



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

Ilustración 12
Dormitorio imperial



Fuente: Facebook de la empresa
Elaborado por: Edgar Coronel

- Complementos
 - Baúl de dormitorio
 - Cine en casa Nro 1
 - Cine en casa Nro 2
 - Consola guinna
 - Bar esquinero conforth

- Consola guinna
- Mesas de centro
- Coqueta guinna
- Peinadora urbana
- Poltronas
- Semanero urbano
- Semanero valentina
- Bufetero urbano
- Bufetero guinna
- Bufetero mediterráneo
- Vitrina central
- Vitrina esquinera

Capítulo 2. Análisis/Diagnóstico del Sector Industrial (Madera)

Introducción

En el capítulo dos se aborda el diagnóstico del sector industrial de la madera, para lo cual se elabora el análisis FODA de dicho sector, tomando de esa manera una radiografía de su situación a la fecha; se presenta también el análisis de la cadena de valor, así como también el análisis de las cinco fuerzas, ambos temas propuestos por el autor Michael Porter, con eso se da a conocer el entorno del sector industrial. Se presenta también la tecnología utilizada en el sector industrial de la madera; las normas de calidad que posee; el nivel de precios que mantienen los productos de cinco empresas representativas de ese sector en el mercado; así como también las alianzas que existen al momento en el sector. Finalmente se presenta un análisis PESTAC que identifica los factores que afectan al sector, esto conjunto con el análisis de la tasa de crecimiento del mismo.

2.1 FODA

Fortalezas:

- Capacidad de implementar nuevos procedimientos productivos por parte de las grandes empresas del sector.
- Diseños lineales contemporáneos para muebles prácticos y de menor costo.
- Amplia cobertura del sector industrial, presente a nivel nacional e internacional.
- Fuerte publicidad por parte de las empresas del sector en los medios de comunicación.
- Capacidad de inversión por parte de las empresas grandes del sector.
- Modelo de empresa multiplicativo, ya que se ofrecen productos con valor agregado y las empresas tienden a extenderse a diferentes regiones.
- Responsabilidad social comprometida con el desarrollo del país, al ser una industria que da trabajo a miles de personas, así como ser consumidor de

múltiples materias primas de diferentes sectores y que sirve a la sociedad al ofrecer sus productos.

- Marcas reconocidas a nivel local y nacional.
- Canales de distribución directos en su mayoría, lo que no encarece el producto.
- Las empresas grandes del sector cuentan con buen capital de trabajo.
- Alianzas estratégicas con proveedores por parte de las grandes empresas del sector.

Oportunidades:

- Creación de empresas para el reciclado y aprovechamiento de residuos.
- Ventas online.
- Apertura de mercados externos.
- Preferencias arancelarias con ciertas regiones a nivel internacional.
- Creciente demanda anual de los muebles hechos de madera, por aumento de población/viviendas.
- Desarrollo de nuevos negocios.
- La ausencia de monopolio y oligopolio.
- Subsidio de la energía eléctrica en las plantas industriales.
- Variedad y abundante materia prima.
- Relación con construcción de vivienda.
- Financiamiento a clientes a través de la banca.
- Crecimiento de ventas por el crecimiento poblacional del país.

Debilidades:

- Precios elevados de la maquinaria requerida del exterior.
- Informalidad del sector.
- Ciclo comercial extenso, debido al tiempo prolongado que se requiere para una venta, para la producción de los productos y para su posterior entrega.
- Baja disponibilidad de mano de obra calificada.
- No se cuenta con financiamiento directo.
- Baja responsabilidad con el medio ambiente.

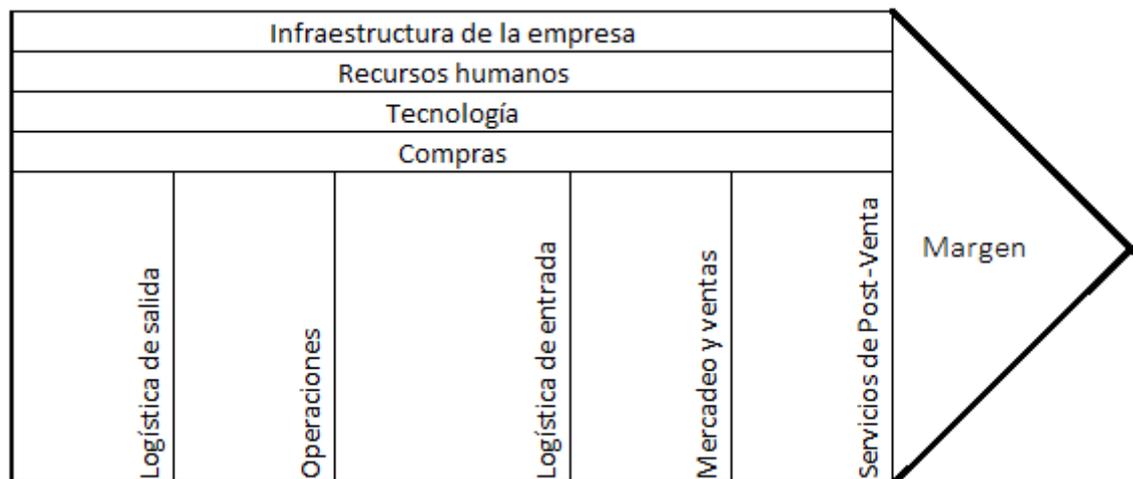
- No posee integración vertical, por lo cual los precios de las materias primas pueden incrementarse de un momento a otro.

Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores extranjeros por la globalización del mercado.
- Rigidez de la norma para el otorgamiento de permisos para talar, lo que ocasionaría un incremento en los costos de producción.
- Extinción del recurso forestal.
- Ingreso al mercado de productos sustitutos elaborados de plástico y acero.
- Recesión económica del país.
- Nuevos impuestos gravados para el sector.
- Cambios en tendencias de los consumidores.

2.2 Cadena de valor del sector industrial:

Ilustración 13
Cadena de valor



Autor: Michael Porter
Elaborado por: Michael Porter

A continuación se presenta el análisis de la cadena de valor presentada en la ilustración 13 que propone el autor Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” de 1985:

Actividades primarias:

a. Logística de entrada:

- Recepción: Se receipta la materia prima, maquinaria y herramientas necesarias para iniciar el proceso productivo.
- Almacenaje: Se almacenan los materiales en bodega para ir surtiendo a cada una de las áreas de las empresas en su debido momento.
- Manipulación de materiales: Cada material se manipula según corresponda, para ello se toman las debidas precauciones en caso de que estos sean tóxicos o requieran alguna protección adicional.
- Inventarios: Se llevan registros de los materiales disponibles en bodega.
- Devoluciones: se realizan devoluciones en caso de que los materiales que lleguen a las empresas no cumplan con las especificaciones.

b. Operaciones:

- Preparado de las piezas del producto, consiste en: selección de la materia prima, corte o rajado, dimensionado, cepillado y canteado.
- Armado del mueble: todas las piezas se ensamblan y el mueble queda terminado estructuralmente.
- Lijado en blanco: Se lija y se masilla los productos.
- Aplicación de tinte y sello del mueble: Se le da el color al mueble, así como también se sellan las impurezas de la madera.
- Lijado en sello: Se lija y se masilla nuevamente.
- Retocado y lacado: Se aplica nuevamente tinte al producto y se le da el terminado con la laca.
- Ensamble y empaque: Se ensamblan sus piezas y se agregan accesorios como vidrios, herrajes, etc. para su posterior empaque.
- Inventario: se lleva un control de todas las existencias.

c. Logística de salida:

- Almacenaje y etiquetado: los productos se colocan en la bodega con su identificación correspondiente.

- Manejo de productos: los productos se transportan y manipulan con el debido cuidado para que llegue al consumidor final en óptimas condiciones.
- Vehículos de reparto: los productos son llevados en camiones o camionetas ya sean subcontratados o en vehículos propios de las empresas.
- Procesamiento de pedidos: Los productos salen de las empresas según las facturas de los clientes.

d. Comercialización y ventas:

- Publicidad: cada empresa del sector industrial da a conocer sus productos mediante radio, periódico, internet, hojas volantes, vallas publicitarias u otros medios.
- Fuerza de ventas: se cuenta con personal para la venta de productos en los locales comerciales.
- Promociones: las empresas del sector suelen ofrecer descuentos por temporada o a productos que no tienen mucha salida o se le consideran como saldos.
- Selección de canales: Las empresas grandes del sector cuentan con un canal de distribución directo, mientras que las pequeñas subcontratan el transporte para entregar su producto al consumidor.

e. Servicio de Post-Venta:

- Instalación: los productos entregados son instalados en el domicilio del cliente.
- Reparación: las empresas del sector ofrecen garantía y proceden a la reparación de sus productos en caso de que hayan sufrido algún daño.
- Suministro de repuestos: en caso que el cliente lo solicite, las empresas venden partes o piezas de los productos.

Actividades de soporte:

a. Compras:

- El departamento de producción solicita la materia prima necesaria para la elaboración de muebles.
- El encargado de compras cotiza los materiales con sus proveedores.

- Se elabora el pedido.
- Se receiptan los materiales en las empresas.
- Se verifica el pedido.
- Se almacena la materia prima en bodega.
- Se realiza el pago de facturas a los distintos proveedores.
- Para compras de maquinaria y vehículos las empresas hacen proformas y un análisis para finalmente elegir la mejor opción.

b. Tecnología: Se posee tecnología en todos los procesos de producción, para las actividades administrativas y para la fuerza de ventas también. En el punto 2.4 se detalla la maquinaria y herramientas que posee el sector industrial.

c. Dirección de recursos humanos:

- Selección del personal: las empresas del sector seleccionan a su personal dependiendo si el aspirante tiene las capacidades para realizar las actividades del puesto para el que fue requerido.
- Promoción: las empresas cuando tienen vacantes suelen colocar en la prensa, en boletines o se ayudan del boca a boca de los empleados de la planta.
- Período de prueba: por lo general las empresas dan tres meses a su personal nuevo para que se adapte a la empresa y tome el ritmo de trabajo normal.
- Capacitación: el personal es capacitado según su puesto de trabajo.
- Sistema de remuneración: el pago de sueldos y salarios va a depender del cargo que ocupe cada empleado.

d. Infraestructura institucional:

- Dirección general: conformada por los o el propietario de las empresas del sector.
- Planificación: llevada a cabo por el gerente de cada empresa.
- Sistemas de información: se utiliza la tecnología de la computación para gestionar y guardar la información de las empresas.
- Finanzas: Algunas cuentan con departamento financiero, mientras que las que no, las finanzas las lleva a cabo el gerente.
- Contabilidad: generalmente es llevada por un agente externo.

- Asuntos gubernamentales: llevada a cabo por el abogado que represente a cada una de las empresas.

2.3 Cinco fuerzas de Porter

2.3.1 Amenaza de entrada:

Los nuevos entrantes en un sector con el afán de adquirir participación en el mercado, ejercen presión sobre los precios, costos e inversiones para competir; lo que pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Pero existen barreras de entrada, que son ventajas que tienen las empresas establecidas con respecto a las nuevas que vayan a e ingresar que son siete (Porter, 2008). A continuación se analiza cada una de ellas del sector industrial maderero, siguiendo el modelo que plantea el autor:

- 1- Economías de escala por el lado de la oferta: Porter (2008) indica que estas economías aparecen cuando se producen volúmenes altos, pudiendo obtener costos bajos por unidad.
 - En el sector industrial de la madera no existen economías de escala porque la capacidad productiva es limitada.
- 2- Beneficios de escala por el lado de la demanda: Estos beneficios de escala según el autor desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, lo que le obliga a reducir el precio al recién llegado al menos hasta que acapare clientes.
 - En el sector industrial de la madera no existe beneficios de escala por el lado de la demanda, ya que existen muchas empresas pequeñas que dan sus productos a precios reducidos por la competencia existente, por lo tanto una empresa nueva puede ingresar en ese segmento.
- 3- Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Según Porter mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.
 - Los costos por cambio de proveedor son reducidos en el sector industrial maderero, ya que no se requieren cambios tecnológicos o de capacitación que sean significativos.

- 4- Requisitos de capital: Para Michael Porter si en el sector es necesario invertir grandes sumas de recursos financieros para ser competitivo, puede limitar la entrada de nuevos competidores.
 - En el sector industrial maderero sí se necesita una inversión grande para empezar a fabricar muebles, sobre todo si se quiere contar con tecnologías de punta. Sin embargo en el sector existe gran cantidad de talleres pequeños que han ingresado aportando poco capital inicial, limitando su tecnología y aumentando procesos en la elaboración de sus productos.
- 5- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: ventajas que las empresas que están en el mercado poseen ya sea por: tecnología propietaria, experiencia, mejor posición geográfica o identidades de marcas establecidas.
 - Las empresas del sector industrial maderero cuentan con ventajas geográficas por la ubicación de sus tiendas de exhibición y con algunas marcas ya establecidas a nivel local y nacional.
- 6- Acceso desigual a los canales de distribución: Porter señala que mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados se encuentran, va a ser difícil entrar al sector.
 - Las grandes empresas del sector utilizan la mayoría un canal de distribución directo, siendo este costoso. Por otra parte las empresas pequeñas distribuyen su producto a comercializadoras que al menos en la ciudad de Cuenca están copadas, con lo que las empresas que quieran ingresar al sector deberían dar sus productos a precios muy bajos.
- 7- Políticas gubernamentales restrictivas: estas pueden obstaculizar la entrada de nuevas empresas al sector, pero también pueden promover su entrada.
 - El sector industrial de la madera no mantiene fuertes regulaciones que impidan el ingreso de nuevas empresas.

Se observa restricciones para la entrada de nuevos competidores en cuanto a la inversión inicial que se necesita para iniciar las actividades, ya que esta es costosa, sin embargo, con frecuencia se crean nuevos talleres pequeños en la ciudad de Cuenca y esto puede deberse a que se es especialista en este ámbito, siendo la ciudad

líder del país en este sector. También se ve que existen empresas posesionadas en el sector, por su marca y por la ubicación de sus locales comerciales, con lo que a una empresa nueva se le va a ser difícil hasta entrar en la mente del consumidor.

2.3.2 El poder de negociación de los proveedores:

Según Porter (2008) las empresas del sector dependen de una gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos y si estos son poderosos capturan mayor parte del valor para sí mismos, subiendo los precios, comprometiendo la calidad o transfiriendo costos a las empresas que conforman el sector. A continuación se analizarán los puntos que el autor estadounidense indica para evaluar si existen proveedores poderosos en el sector, analizando el sector industrial maderero:

- 1- Concentración de proveedores: No existen monopolios por parte de los proveedores que surten su mercadería al sector industrial de la madera, por lo tanto no está más concentrado que el sector al cual vende.
- 2- Los grupos de proveedores dependen del sector para sus ingresos: En este caso, al tratarse de un sector grande como el maderero, los proveedores dependen de este para sus ingresos.
- 3- Las empresas del sector no deben asumir costos por cambio de proveedor: definitivamente en el sector industrial de la madera no implica mayor problema el hecho de cambiarse de proveedor por cualquier razón, ya que no se incurren en costos mayores.
- 4- Los proveedores no ofrecen productos que son diferenciados: en el sector no existen proveedores exclusivos, más bien hay una fuerte competencia por parte de ellos para atraer una mayor cantidad de clientes del sector industrial de la madera.
- 5- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor: No existen productos que puedan reemplazar la principal materia prima del sector industrial de la madera, sin embargo, existe gran cantidad de proveedores que surten estos materiales, por lo que no hay problema para las empresas de ese sector en este aspecto.

2.3.3 El poder de negociación de los compradores:

Según Porter (2008) unos clientes poderosos, pueden lograr captar mayor valor en un sector si es que obligan a que los precios bajen, aumenten su calidad y mejoren en sus servicios, lo que en definitiva debilitará la rentabilidad de las empresas que conforman sector industrial. A continuación se analiza los puntos que pueden hacer a los compradores débiles o poderosos dentro del sector:

- 1- Hay muchos compradores en el sector: en este aspecto las empresas no se deben preocupar ya que sus clientes no son limitados como en otros sectores industriales.
- 2- Los productos del sector no son estandarizados: en este punto las empresas también cuentan con una ventaja con respecto a sus clientes ya que cada una maneja su propio portafolio de productos distinto al de su competencia. Sin embargo, generalmente se siguen las mismas tendencias.
- 3- Costos por cambio de proveedor: este punto es inexistente en el sector industrial de la madera ya que dispone de productos de consumo para ofrecer a sus clientes.

El autor analiza también en este punto la sensibilidad al precio por parte de los compradores:

- 1- Nivel de ingresos de los compradores: al tratarse de un mercado grande que son consumidores del sector industrial maderero, no se puede establecer un nivel de ingresos específico, ya que este va a variar por las diferentes clases y extracto social. Sin embargo por la competencia existente en el sector, los clientes son bastante sensibles a los precios y pueden cambiar el lugar de compra fácilmente.
- 2- Calidad de los productos: dependiendo de la calidad que se ofrece en el mercado los consumidores van a ser sensibles a los precios en mayor o menor medida. En el caso del sector industrial analizado si va a existir una sensibilidad en el precio ya que la calidad no varía en gran medida entre los competidores.

En el sector industrial maderero los clientes tienen ventaja con respecto a las empresas ya que existe bastante competencia por parte de las organizaciones y en

esto se ven beneficiados los consumidores finales ya que gozan de precios más bajos, mejor calidad, acompañado también de un buen servicio.

2.3.4 La amenaza de los sustitutos:

Según Porter (2008) “Un sustituto cumple la misma función –o una similar- que el producto de un sector mediante formas distintas” (p. 6). De esta forma, cuando la amenaza de los productos sustitutivos es alta, la rentabilidad del sector industrial se ve afectada. A continuación se analiza un aspecto que el autor considera necesario tomarlo en cuenta para ver si existe amenaza de un sustituto dentro del sector industrial:

- La amenaza de un sustituto es alta si se ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño con relación a los productos del sector: El sector industrial de la madera se puede ver amenazado por el sector de muebles metálicos, que son más económicos y prácticos que los de madera, sin embargo, al verse simples estéticamente los consumidores siguen optando por amoblar sus casas con muebles hechos de madera. Otra alternativa que tiene el consumidor son los muebles de plástico, pero estos hasta ahora no ha significado mayor amenaza para el sector industrial maderero.

2.3.5 La rivalidad entre competidores existentes:

Según Michael Porter (2008) la rivalidad entre competidores “Adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (p. 7).

Existe mucha rivalidad entre competidores existentes en el sector industrial de la madera ya que los competidores son varios, liderados por una empresa que sobresale del resto por su tamaño y posicionamiento. Además el sector crece de forma lenta, lo que impulsa que la lucha por la participación en el mercado sea cada vez mayor. Todo esto, sumado también a que los productos no difieren en gran medida de entre todas las empresas y no existen costos por cambios de proveedor para los compradores al ser productos de consumo, puede ser más factible que se dé una competencia de precios.

Otro factor influyente es que las barreras de salida del sector son altas, debido a su fuerte inversión inicial, lo que hace que las empresas se mantengan en el mercado aun cuando su rentabilidad sea muy baja o incluso negativa.

Hasta ahora se ha mencionado que existe una fuerte rivalidad entre competidores existentes, sin embargo, cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores ofreciendo sus productos a distintos precios, lo que hace que la rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial de la madera dependa del segmento en el que se encuentra ofreciendo sus productos.

2.4 Tecnología:

El sector industrial cuenta con la siguiente maquinaria para llevar a cabo su proceso productivo, la cual puede variar dependiendo la empresa y su función:

- Sierra de mano: utilizada para cortes pequeños de madera y tableros.
- Sierra caladora: su uso radica en el corte de moldes o curvas de madera y tableros.
- Canteadora: se usa para nivelar el tablón y el desprendimiento de toda la cascara del mismo.
- Cepilladora: se utiliza para dejar la madera a la medida de la especificación de cada producto.
- Tupí: usado para crear diseños en la madera de cada producto, sobretodo de los bordes.
- Lijadora de disco: se usa para el lijado de la madera.
- Lijadora grande de piezas: su uso radica en el lijado de piezas grandes antes de que estas sean ensambladas en el área de armado.
- Sierra escuadradora: se utiliza para cortes milimétricos de tableros y madera.
- Tarugadora: se utiliza para perforaciones de la madera.
- Clavilladora: su uso radica en expulsar clavillos a presión contra la madera.
- Taladro: usado para perforaciones.
- Perfiladora: se usa para crear diferentes diseños en la madera.
- Engrapadora: usado para grapar diferente materia prima en el área de tapizado.
- Lijadora orbital: usada para lijar partes pequeñas del mueble.
- Lijadora de tableros: su uso radica en el lijado de partes amplias del mueble.

- Pistola de retoque, sellado y lacado: se utiliza para aplicar sellante, laca y tinte sobre la madera.
- Compresores de aire: comprime el aire para luego alimentar a presión a toda la maquinaria neumática como lijadoras, pistolas, etc.
- Filtros de aire: filtra el aire y lo deja limpio (sin agua) para la aplicación correcta de tinte, sellante y laca.
- Ventiladores de cabina de lacado: hace que la circulación del aire en la cabina de lacado sea mayor y agiliza el tiempo de secado de la laca.

Además se cuenta con la siguiente tecnología para llevar a cabo funciones administrativas y de ventas:

- Computadora: usada para registros contables, financieros, etc.
- Teléfono celular y convencional: uso administrativo múltiple.

2.5 Calidad:

La norma de calidad más utilizada hoy en día es la ISO 9001, la cual es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de cierta empresa, sin distinción de sector de actividad. La Secretaría Central de ISO (2015) muestra las siguientes generalidades sobre la norma:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

(p. 7)

Lamentablemente en el sector industrial de la madera solamente una empresa cuenta con la certificación de calidad ISO 9001-2015, precisamente es la empresa líder del sector llamada Colineal. Por lo tanto se puede concluir que el sector industrial analizado no posee la norma ISO 9001 por el momento.

La norma de calidad del medio ambiente posee según Pérez y Bejarano (2008) las siguientes generalidades:

La implementación de la Norma ISO 14000 en las organizaciones, implica la toma de conciencia por parte de estas en el tema ambiental. Las empresas deben empezar a entender que la implementación de esta norma está directamente ligada con aspectos económicos, tales como, el máximo aprovechamiento de los recursos, el acceso a nuevos mercados y el posicionamiento de nuevos productos. (p. 89)

Según la Asociación Española de Normalización y Certificación (2007) la norma ISO 18000 son una serie de especificaciones sobre la salud y seguridad en el trabajo que tienen como finalidad proporcionar a las empresas los elementos de un sistema de gestión eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a lograr los objetivos empresariales.

Álvarez, Fernández y Delgado (2016) indican que la norma ISO 20000 es el estándar reconocido a nivel mundial en gestión de servicios de tecnologías de la información, proporcionando las herramientas para diseñar, crear y operar los servicios de manera eficaz y eficiente, afrontando complejidades de la gestión de servicios de manera ordenada y asequible, así como también técnica y económicamente.

El sector industrial de la madera no cuenta con ninguna de estas normas, con lo que se dice que es un sector carente de normativa de calidad.

2.6 Precios:

A continuación se detallan los precios de diferentes productos de las empresas que son competencia directa para Detalles Mueble dentro del sector industrial de la madera:

- Comedor de seis personas.
 - Detalles Mueble \$1200

- Colineal \$1900
 - Vitafama \$1100
 - Cardeca \$1600
 - Zona Muebles Cuenca \$1300

- Comedor de ocho personas.
 - Detalles Mueble \$1500
 - Colineal \$2100
 - Vitafama \$1400
 - Cardeca \$1800
 - Zona Muebles Cuenca \$1600

- Juego de sala con mesa de centro.
 - Detalles Mueble \$1700
 - Colineal \$2500
 - Vitafama \$1600
 - Cardeca \$2000
 - Zona Muebles Cuenca \$1700

- Juego de dormitorio de 2,5 y 3 plazas.
 - Detalles Mueble \$1200
 - Colineal \$1500
 - Vitafama \$1000
 - Cardeca \$1300
 - Zona Muebles Cuenca \$1100

- Coquetas, semaneros y peinadoras.
 - Detalles Mueble \$700
 - Colineal \$900
 - Vitafama \$700

- Cardeca \$900
- Zona Muebles Cuenca \$700

- Bufeteros.
 - Detalles Mueble \$850
 - Colineal \$1000
 - Vitafama \$800
 - Cardeca \$900
 - Zona Muebles Cuenca \$750

2.7 Alianzas:

El autor Ariño (2007) menciona lo siguiente:

Por alianza estratégica entendemos aquí un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Esta definición es comprensiva en tanto que es aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o *joint ventures*. (p. 41)

En el sector industrial de la madera las empresas poseen alianzas sobre todo con sus proveedores, ya que mantienen acuerdos de crédito directo, el cual consiste en que las empresas realicen las compras ya sea vía telefónica, correo electrónico o en los locales de sus proveedores directamente durante todo el mes en curso, acumulando un total de facturas al final del mismo y difiriendo ese valor a un plazo establecido que varía según el proveedor y la negociación que se tiene entre las partes involucradas. Las empresas del sector tienen alianzas con proveedores de esponjas, tableros enchapados, tintes, vidrios, tapices y ferretería en general; de esa manera las empresas del sector industrial de la madera se aseguran la disponibilidad inmediata de toda la materia prima necesaria para su proceso productivo, sin generar retrasos ni costos por demora.

También las empresas del sector tienen acuerdos con otras empresas que brindan servicio de mantenimiento de maquinaria industrial para una rápida respuesta en los arreglos y óptimo funcionamiento de toda la planta de producción.

En cuanto a los canales de distribución, las organizaciones del sector mantienen acuerdos con empresas de transporte, para que al momento de suscitarse una venta fuera de las ciudades de cobertura de la empresa, se realice fletes con estas empresas de transporte y de esa manera se cubra todo el territorio del país.

El pago acordado con las empresas de transporte se maneja al igual que con los proveedores, se deja acumular todas las facturas emitidas en el transcurso del mes y se emiten los pagos acorde a los plazos establecidos al momento de la negociación.

Para cubrir los costos financieros y gestionar los movimientos de dinero que ocasiona el giro del negocio, las empresas del sector industrial de la madera mantienen alianzas con diferentes bancos del país.

A día de hoy en el sector industrial de la madera existe una alianza entre empresas del sector que es competencia directa para Detalles mueble llamada Zona Muebles Cuenca que es la fusión de algunas empresas que operan a nivel nacional. Se forman alianzas también entre empresas pequeñas del sector de forma ocasional para compartir puestos de exhibición en las grandes ferias organizadas a nivel nacional, con el objetivo de compartir gastos en ese momento y una vez finalizada la feria, la alianza culmina.

2.8 PESTAC:

2.8.1 Factores políticos:

Es necesario iniciar con la mención de la gestión del ex presidente, el economista Rafael Correa Delgado, quien durante el período 2007-2017 gozó de la mayor época de bonanza económica de la historia del Ecuador gracias al boom petrolero, con esto el ex mandatario creó una serie de instituciones públicas, aumentó la burocracia y elevó el gasto público, sin prever que para épocas de crisis (como las que se atravesó en los años 2016 y 2017) esto iba a ser perjudicial para el Estado en general al no poder cubrir con esa carga de gastos. Todo esto sumado a que la deuda externa se incrementó en este período en lugar de haberse reducido, nos lleva a la conclusión de que el Ecuador pudo haber salido adelante si se hubiese manejado esa bonanza de

una mejor manera. Sin embargo, Correa le pudo dar estabilidad política al país, algo que le hacía falta en las últimas décadas al Ecuador.

Al posicionarse en el cargo el 24 de mayo del 2017 el Licenciado Lenin Moreno, luego de triunfar en una contienda muy apretada con su opositor Guillermo Lazo, todos creían que iba a ser otro capítulo del Correísmo, sin embargo a pocos días de su mandato, se declaró opositor, aumentando de gran manera su aceptación como presidente de la nación. Ahora el actual presidente tiene un gran reto, el de recortar gastos que dejó la administración anterior y de reactivar la economía en todos los sectores del país, además de incentivar la inversión extranjera que por años estuvo estancada.

La situación política que vive el Ecuador en este año 2018 es favorable para el sector industrial de la madera ya que el cambio de gobierno, trajo consigo la eliminación/modificación de ciertas leyes, la eliminación de salvaguardas y la apertura a la inversión extranjera que lo que ha hecho es reactivar la economía a nivel nacional y por lo tanto favorecer a este sector analizado. Sobre todo por la derogación de la Ley Orgánica para Evitar la Especulación sobre el Valor de las Tierras y Fijación de Tributos (ley de plusvalía) que estaba contrayendo a muchos sectores industriales y que con su eliminación se han empezado a reactivar nuevamente.

2.8.2 Factores económicos:

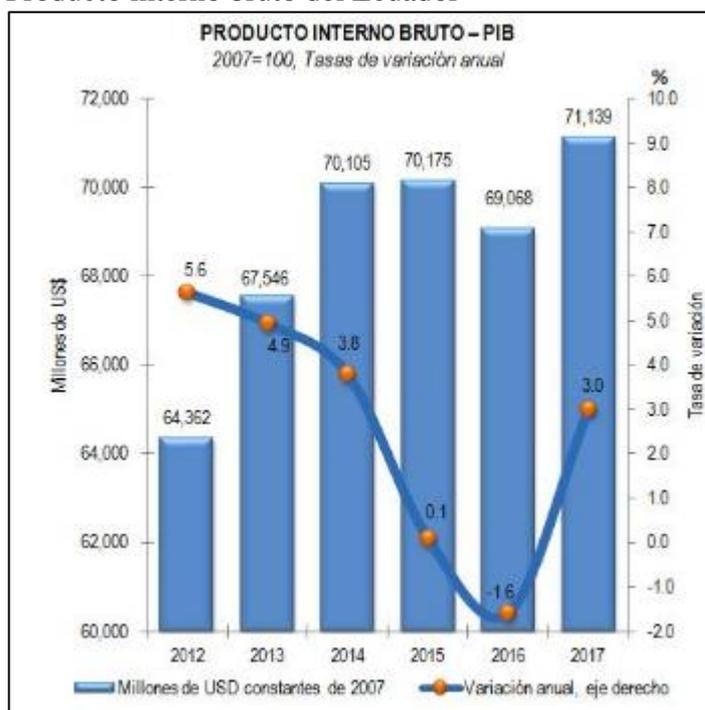
Cuadro 10
Inflación mensual en el Ecuador

FECHA	VALOR
Marzo-31-2018	0.06 %
Febrero-28-2018	0.15 %
Enero-31-2018	0.19 %
Diciembre-31-2017	0.18 %
Noviembre-30-2017	-0.27 %
Octubre-31-2017	-0.14 %
Septiembre-30-2017	-0.15 %
Agosto-31-2017	0.01 %
Julio-31-2017	-0.14 %
Junio-30-2017	-0.58 %
Mayo-31-2017	0.05 %
Abril-30-2017	0.43 %
Marzo-31-2017	0.14 %
Febrero-28-2017	0.20 %
Enero-31-2017	0.09 %
Diciembre-31-2016	0.16 %
Noviembre-30-2016	-0.15 %
Octubre-31-2016	-0.08 %
Septiembre-30-2016	0.15 %
Agosto-31-2016	-0.16 %
Julio-31-2016	-0.09 %
Junio-30-2016	0.36 %
Mayo-31-2016	0.03 %
Abril-30-2016	0.31 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el cuadro 10 se observa la inflación mensual en el Ecuador desde el mes de abril del 2016, con lo que se ve que la inflación ha ido cayendo de a poco hasta alcanzar números negativos en el trimestre de septiembre octubre y noviembre del 2017, esto no favorece para nada a la economía nacional y menos a los productores, ya que tienen que bajar sus precios y recortar sus utilidades para poder vender sus productos. Sin embargo, se puede apreciar una mejoría para este año 2018 al alcanzar nuevamente valores positivos en la inflación y se espera que así se mantenga.

Cuadro 11
Producto interno bruto del Ecuador



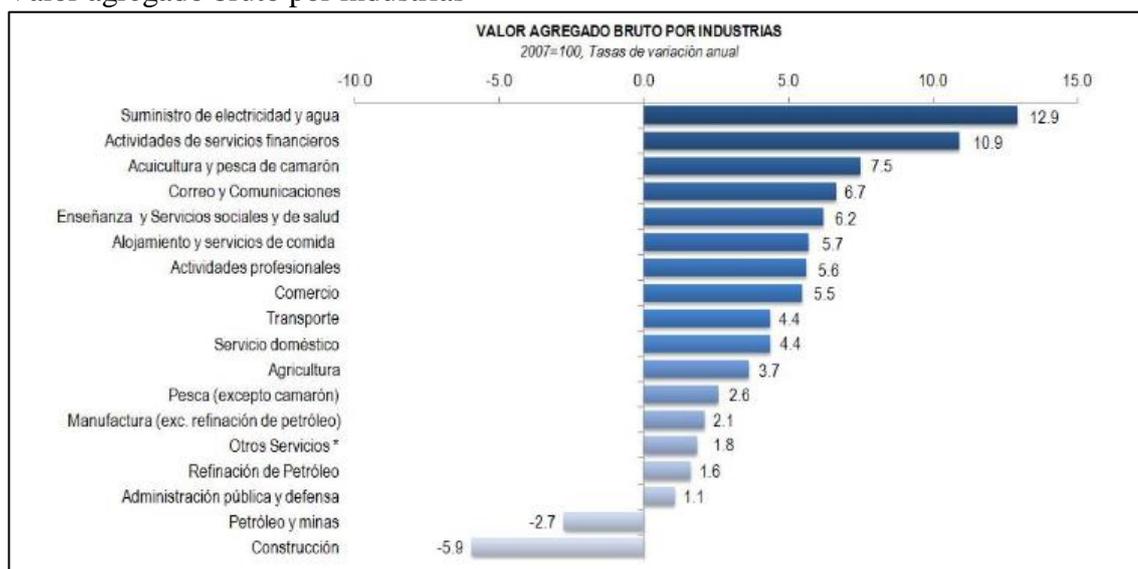
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Según el Banco Central del Ecuador (2018):

La economía ecuatoriana (PIB) en el año 2017 registró un crecimiento en términos reales de 3.0%. Este dinamismo se explica principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos corrientes, el PIB alcanzó USD 103,057 millones.

Con esto se observa una recuperación en la economía del país en el año 2017 con respecto al año 2016 en el cual se experimentó un decrecimiento del -1,6% como se ve en el cuadro 11. Sin embargo en el cuadro 12 se muestra un decrecimiento significativo en el sector de la construcción, que afecta sin duda al sector industrial de la madera:

Cuadro 12
Valor agregado bruto por industrias



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El decrecimiento en la construcción en el año 2017 se piensa que es debido a que se encontraba todavía vigente en ese período la ley de plusvalía y que para el presente 2018, gracias a la derogación de dicha ley, se espera un crecimiento en este sector, lo que repercutirá directamente en el sector industrial de la madera.

2.8.3 Factores sociales:

2.8.3.1 Tasa de crecimiento de la población:

Cuadro 13
Tasa de crecimiento poblacional en el Ecuador

2010	14 813 001	1.67 %
2011	15 055 986	1.64 %
2012	15 298 387	1.61 %
2013	15 540 403	1.58 %
2014	15 782 114	1.56 %
2015	16 023 640	1.53 %
2016	16 272 968	1.56 %
2017	16 526 175	1.56 %
2018	16 783 322	1.56 %

Fuente: Countrymeters
Elaborado por: Countrymeters

Actualmente la población total del Ecuador es de 16 881 000 habitantes aproximadamente con una tasa de crecimiento del 1,56%. Mientras la población del país aumenta, el consumo de muebles para el hogar per cápita también lo hace,

subiendo de esta manera la demanda de todos los productos dentro del sector industrial de la madera, trayendo consigo un beneficio a todas las empresas que conforman este sector.

2.8.3.2 Esperanzas de vida y atención médica:

Según la OMS, en un artículo publicado por el diario El Comercio (2016), la esperanza de vida en nuestro país es de 76,2 años, este es un dato a tomar en cuenta para la apertura de nuevos negocios en el sector industrial de la madera, ya que pueden establecerse diferentes segmentos de mercado dirigidos a las personas de la tercera edad. En cuanto a las condiciones sanitarias del Ecuador son aceptables en las zonas urbanas, sin embargo, en las zonas rurales del país son deficientes y es por eso que mucha gente opta por la atención de salud en instituciones privadas, sin embargo, no está al alcance de todos.

2.8.3.3 Nivel educativo:

En este sentido el Ecuador se ha venido desarrollando en los últimos tiempos y en el año 2017 la organización estadounidense Social Progress Imperative ubicó a nuestro país en el puesto 55 entre 128 naciones evaluadas a través del Índice de Progreso Social según un artículo publicado por el diario El Telégrafo (2017), a esto se le considera un resultado positivo en el que mucho tuvo que ver el desarrollo educativo que ha tenido el Ecuador. Esto sin duda favorece a todo el país y sus diferentes sectores industriales.

2.8.4 Factores tecnológicos:

Como se vio en el capítulo 2.4 el sector industrial de la madera cuenta con una amplia gama de maquinaria para la elaboración de sus productos.

En cuanto a la inversión en tecnología e innovación se dice que es baja en el Ecuador, ya que se invierte solamente el 1,88% del PIB según el Diario El Telégrafo (2016), esto al ser importante para el desarrollo de los sectores industriales del Ecuador, es una desventaja para el país al no contar con buena inversión en este aspecto.

2.8.4.1 Nuevos productos:

En el sector industrial de la madera constantemente se están sacando nuevas líneas de productos que siguen las tendencias del mercado. De esta manera cada temporada se cuenta con nuevos diseños de juegos de sala comedor, dormitorios o complementos.

2.8.4.2 Disponibilidad de internet:

Las empresas del sector industrial maderero le sacan provecho al internet sobre todo para el tema de publicidad, ya que constantemente se promocionan en las diferentes redes sociales y realizan promociones y descuentos a través de estas. Además se ha sacado un mejor provecho a la web en tener mayor contacto con los proveedores y también por el hecho de contar con operaciones financieras y tramites empresariales que lo que hace es agilizar las operaciones de cada empresa haciéndolas más eficientes.

2.8.5 Factores ambientales:

No cabe duda que para la elaboración de muebles para el hogar se tiene como materia prima principal la madera que es un recurso natural que en algún momento se puede agotar, para ello a las empresas que se encargan de la deforestación son controladas por el ministerio del ambiente y tienen unas reglas para llevar a cabo su trabajo, entre una de ellas se encuentra que se deben reforestar las áreas que fueron taladas.

Otro tema que incide en este punto es la contaminación al medio ambiente durante el proceso productivo, a continuación detallaremos la contaminación generada por cada área de las empresas del sector industrial maderero:

Área de corte y preparado: los principales desechos generados en esta área es la virusa y el aserrín que por fortuna para el medio ambiente son totalmente reciclables y en la mayoría de los casos son utilizados para la elaboración de abono orgánico (con la combinación de otros elementos). Otros residuos en esta área son los aceites que se usan en la maquinaria, los cuales son reciclados de igual manera y entregados a instituciones como la EMAC que se encargan de ellos.

Área de armado: esta no es un área con mucha incidencia en el medio ambiente, salvo pequeños residuos de clavos, pegamentos, cuchillas y otros materiales pequeños.

Área de lijado: su principal residuo es el polvo generado en ésta área y aunque la mayor parte se queda dentro de la empresa para luego ser recogido y enviado a la basura, una pequeña parte sale y afecta a los alrededores de la empresa.

Área de sellado: ésta es una de la áreas que más impacto tienen en el medio ambiente por parte de las empresas que conforman este sector ya que emanan gases de sellantes, tintes y disolventes, los cuales salen al exterior provocando daños como la destrucción de la capa de ozono y el efecto invernadero.

Área de lacado: éste tiene un impacto menor que en el punto anterior, ya que la mayoría de las empresas cuentan con cabina de lacado y retienen en algo los vapores emanados, sin embargo, no todo, contaminando también al ambiente con la emisión de tintes y lacas en estado gaseoso.

Área de costura: no tiene un impacto mayor con el medio ambiente ya que no genera muchos residuos ni gases.

Área de tapizado: al igual que el área de armado y de costura es un área de poco impacto ambiental.

Área de montaje: en esta área el medio ambiente tampoco se ve afectado en mayor medida.

2.8.6 Factores culturales:

2.8.6.1 Estilo de vida:

En la ciudad de Cuenca y en todo el austro ecuatoriano las personas se han caracterizado por tener una cultura de ahorro, priorizando sus gastos a productos de primera necesidad y dejando los productos suntuarios en segundo plano; esto se siente en el sector industrial de la madera en las épocas de crisis, cuando las personas reducen su presupuesto para la compra de muebles para el hogar, lo que ocasiona una caída en las ventas del sector. En la región costa, la realidad es diferente, las personas no tienen esa cultura de ahorro y eso favorece al sector industrial de la madera ya que en épocas de crisis no se ven muy afectadas las ventas de dicho sector.

2.8.6.2 Movimientos regionales de la población:

En el Ecuador existe gran cantidad de personas que migran desde el campo a la ciudad, esto se debe a la búsqueda de fuentes de empleo y para mejorar la calidad de vida. También se da el traslado de personas de diferentes localidades hacia las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, etc. por la misma razón.

2.8.6.3 Migración:

En nuestro país las personas en la búsqueda constante para mejorar su calidad de vida, han tenido que migrar a otros países para incrementar sus ingresos, esta migración se ha dado principalmente hacia los Estados Unidos, es por eso que la cultura de ese país ha influenciado mucho en el Ecuador en las últimas décadas, creando tendencias en diferentes ámbitos como en la forma de vestir, la alimentación, la música, etc. Esto sin duda afecta a todos los sectores industriales del país, en unos en mayor medida que otros.

2.8.6.4 Ética:

Un artículo publicado por el diario El Comercio (2018), muestra que el Índice de Corrupción de Transparencia Internacional le otorga el puesto número 117 al Ecuador entre un total de 180 países que son considerados en esta medición, con una calificación de 32/100, algo que evidentemente debe mejorar en nuestro país y tratar de llegar a niveles como los que posee Uruguay de 71/100 o Chile que tiene 66/100, ubicándose en los puestos 21 y 24 respectivamente. Con esto se ve que en Ecuador existe, lamentablemente, altos niveles de corrupción que influyen negativamente al desarrollo de todos los sectores industriales del país.

2.9 Tasa de crecimiento

El crecimiento del sector industrial de la madera va de la mano con el crecimiento demográfico y con el crecimiento del sector inmobiliario, este último en los años 2016 y 2017 se ha visto afectado y ha experimentado un decrecimiento en el Ecuador por la crisis sufrida en este período, sobre todo por la implementación de la tan cuestionada ley de plusvalía en el país; consecuencia de aquello el sector industrial maderero experimentó también un decrecimiento. Sin embargo, a partir del cambio de gobierno, que trajo consigo la eliminación de la mencionada ley, y con el cambio de filosofía en general del nuevo gobierno, se ha reactivado la economía nacional, lo

que ha ocasionado un crecimiento en el sector industrial de la madera a finales del año 2017 e inicios del presente año 2018.

Esto lo podemos constatar con un incremento de las ventas del sector en el último trimestre del 2017, las cuales se han venido manteniendo en el presente año 2018.

Cuadro 14
Recaudación del SRI

CUMPLIMIENTO DE LA META DE RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ⁽¹⁾						
RECAUDACIÓN NACIONAL						
ENERO - DICIEMBRE 2017						
-miles de dólares-						
	Meta Ene-Dic 2017	Recaudación Ene-Dic 2016	Recaudación Ene-Dic 2017	Cumplimiento meta	Variación Nominal 2016/2017	Participación de la Recaudación 2017
TOTAL RECAUDACIÓN SIN CONTRIBUCIONES SOLIDARIAS ⁽²⁾	14.086.809	12.091.606	13.223.151	93,9%	9,4%	100%

Fuente: SRI

Elaborado por: Servicio de Rentas Internas

Cuadro 15
Recaudación del SRI

CUMPLIMIENTO DE LA META DE RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ⁽¹⁾						
RECAUDACIÓN NACIONAL						
Abril 2018						
-miles de dólares-						
	Meta Abril 2018	Recaudación Abril 2017	Recaudación Abril 2018	Cumplimiento meta	Variación Nominal 2017/2018	Participación de la Recaudación 2018
TOTAL RECAUDACIÓN SIN CONTRIBUCIONES SOLIDARIAS ⁽²⁾⁽³⁾	5.272.414	4.870.825	5.214.744	98,9%	7,1%	100%

Fuente: SRI

Elaborado por: Servicio de Rentas Internas

Como se observa en los cuadros 14 y 15 que muestran la recaudación del SRI, las contribuciones del año 2017 no cumplieron la meta propuesta para ese año, sin embargo, se tuvo un incremento del 9,4% de variación nominal con respecto al año 2016, lo cual demuestra un crecimiento. Para lo que va del año 2018, con corte hasta el último día de abril, presenta también una variación nominal de 7,1% con respecto al año anterior. Y el incremento más importante se aprecia en el cumplimiento de la meta que ha crecido de un 93,9% del año 2017 a un 98,9% en lo que va del 2018, lo que refleja un crecimiento también e incide en el sector industrial de la madera.

Otro indicador que nos muestra el crecimiento en la economía nacional y que se ve reflejado en el sector industrial de la madera es el producto interno bruto, que según el Banco Central del Ecuador (2018) cerró el año 2017 con un crecimiento en

términos reales del 3.0%, confirmando de esta manera el dinamismo de su economía y contrarrestando el decrecimiento del -1,6% experimentado en el año 2016.

La percepción de la ciudadanía de que la economía nacional se está reactivando y que se está experimentando un crecimiento en la mayoría de los sectores industriales es otro indicador positivo para nuestro análisis que no se lo puede medir como tal, sin embargo, se lo debe considerar en este punto.

Capítulo 3 Estructura filosófica

Introducción

En el presente capítulo se da a conocer cuál es la misión de la empresa, es decir, cuál es su razón de ser; se muestra también la visión, es decir, como se proyecta a futuro; y se detalla también los valores, tanto internos que se manejan dentro de la empresa, como los que se manejan en el sector industrial de la madera.

3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros distinguidos clientes con la producción y comercialización de muebles para el hogar, utilizando materiales de primera calidad e innovando con diseños que siguen las tendencias del momento. Asimismo, incluye brindarles el mejor servicio y un excelente asesoramiento para una compra placentera.

3.2 Visión

Ser la empresa elegida por nuestra innovación en diseños, calidez de servicio, variedad de productos y una excelente imagen. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por la contribución al desarrollo del país.

3.3 Valores

3.3.1 Valores Internos (Micro)

- Predicar con el ejemplo: se actúa de manera que se demuestre lo que se espera del resto.
- Trabajo en equipo: se aporta lo mejor de cada uno en todos los niveles de la empresa, para establecer relaciones profesionales productivas.
- El respeto mutuo: se valora a todo el personal de la empresa por lo que son, y por el valor que puede aportar a la organización.
- Transmitir conocimiento: todos aprenden de todos, el conocimiento se transmite de tal forma que no exista desequilibrio en la empresa en este aspecto, compartiendo información, conocimientos y consejos unos a otros.

- Comunicación de forma honesta: todo el personal afronta las situaciones difíciles con entusiasmo y franqueza, aceptando y corrigiendo sus errores.
- Actuar siempre con integridad: se obra con rectitud, coherencia, con mucho valor ante todas las situaciones y apegado a la ética profesional.
- Obrar pensando en el bienestar de la empresa: se muestra un interés por el crecimiento de la empresa y se valoran las acciones que se tomen para mejorarla.
- Solidaridad: Actuar de manera unificada, apoyando el logro de objetivos comunes.
- Responsabilidad: se llevan a cabo las tareas con diligencia, seriedad y prudencia, ejecutándolas de la mejor manera de principio a fin.
- Ética: se actúa con normas y valores que potencian el desarrollo de las actividades profesionales.

3.3.2 Valores del sector industrial (Macro)

- Calidad: cumplimiento de normas y especificaciones fijadas por los consumidores.
- Innovación: creación de productos y servicios nuevos dentro del sector.
- Compromiso social: creación de fuentes de empleo.
- Económico: contribución al desarrollo económico del país.
- Tecnológico: Utilización de maquinaria con nueva tecnología para fabricar productos con las últimas tendencias.
- Cultural: Adaptación a la cultura del país por parte del sector.

Capítulo 4 Etapa Operativa

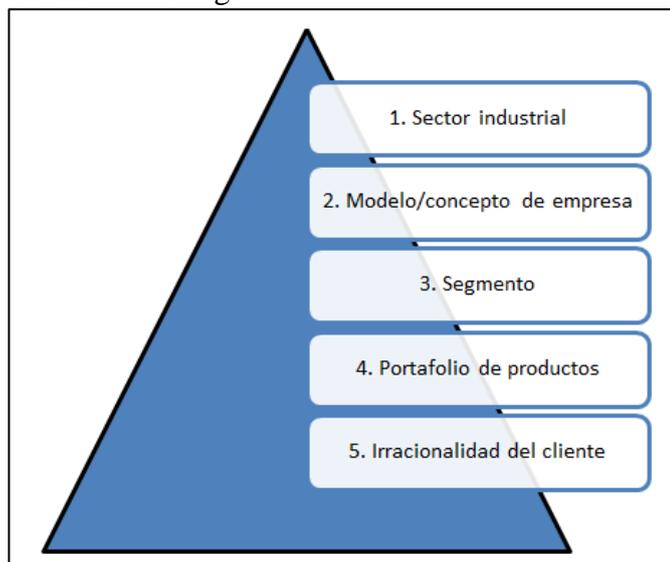
Introducción

El presente capítulo contiene la parte más importante del plan estratégico propuesto, la llamada etapa operativa, en el cual se dan a conocer los objetivos que se plantea la empresa para su crecimiento, las políticas que se implementarán para cumplir con esos objetivos, las estrategias que serán llevadas a cabo para llegar hacia esos objetivos y los procesos que se seguirán para concretar cada una de las estrategias propuestas en el plan. Todo este proceso se desarrollará por cada área funcional que conforma la empresa.

4.1 Pirámide estratégica

A continuación se realizará el análisis de la pirámide estratégica que se tiene en el cuadro 16, para luego continuar con el desarrollo de la etapa operativa:

Cuadro 16
Pirámide estratégica



Fuente: Ing. Xavier Ortega Vásquez
Elaborado por: Ing. Xavier Ortega Vásquez

4.1.1 Sector industrial:

A continuación se detallan los factores críticos del sector industrial de la madera:

- Tecnología: maquinaria industrial tecnificada para todo el proceso productivo.
- Talento humano: mano de obra calificada para llevar a cabo el proceso productivo.
- Ubicación estratégica de los locales comerciales: las empresas se ubican en zonas reconocidas de comercio de muebles o a su vez en amplios *Show Room* en zonas de alto tráfico.
- Merchandising: los productos son exhibidos con decoración adicional, además se ubican por distintos ambientes que llamen la atención de los clientes.
- Diseños de productos que sigan la tendencia del momento: las empresas del sector fabrican en la mayoría muebles contemporáneos lineales que son muy prácticos, tanto para la producción como para su uso.

4.1.2 Modelo concepto de empresa:

Para dar a conocer el modelo concepto empresa se utilizará la plantilla de modelo de negocio *canvas* de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) que se detalla a continuación:

- Segmentos de clientes: Detalles Mueble se enfocará a la clase media alta de las ciudades en las que ofrece sus productos, lo cual se detalla en el punto 3 de la pirámide.
- Propuesta de valor: la empresa realizará ferias en sus propios locales de forma periódica, brindando ofertas a todos sus clientes y acrecentando el nombre de marca en la mente del consumidor. Para ello se deberán hacer gastos de marketing para cada feria y establecer los descuentos que se van a ofrecer en cada producto. Con la fortaleza de que la empresa cuenta con tres locales en dos diferentes ciudades, se puede realizar una feria bimensual en cada ciudad, resultando para

la empresa una feria por mes y repartiendo los gastos de marketing y publicidad en la ciudad de Guayaquil que se cuenta con dos locales y se dividirían estos gastos. Con esto Detalles Mueble incrementará sus ventas, así como también su utilidad final, ya que se establecerán proyecciones de ventas al inicio de cada mes y en base a estas se realizará el presupuesto destinado a marketing que hará posible alcanzar las metas fijadas de ventas.

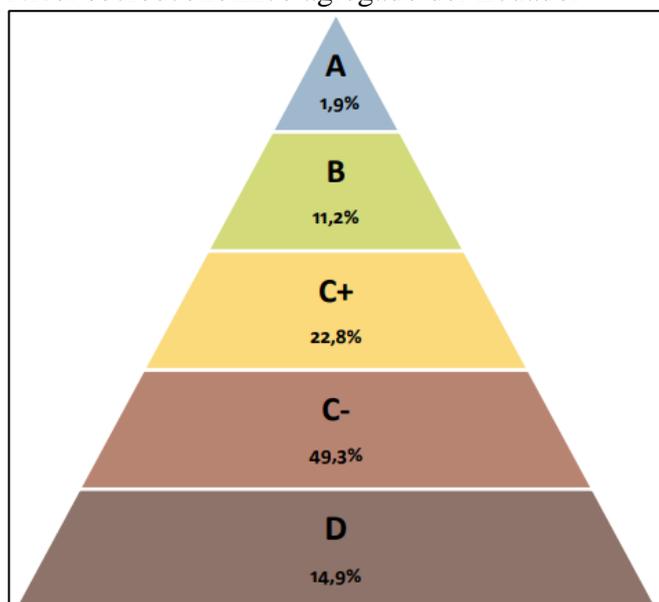
- Canales: al estar en plena moda y al tener un costo bajo para la empresa en comparación con otros medios de comunicación, se utilizará las redes sociales para la comunicación con los clientes, más precisamente Facebook, un portal que permite segmentar anuncios y llegar a un mayor número de consumidores comparado con medios tradicionales como radio, televisión, periódico, etc.
- Relación con el cliente: al tratarse de productos costosos y que toma tiempo en la decisión de compra, la relación con el cliente será de asistencia personal, en la que cada vendedor entienda la necesidad de cada cliente y le recomiende los artículos adecuados para cada uno de ellos.
- Fuente de ingresos: se tendrá una fuente de ingresos tradicional, en la que la empresa reciba el dinero de todos sus clientes con las ventas, y estos ingresos van a depender del volumen que me generen dichas ventas cada mes.
- Recursos clave: por fortuna es algo con lo que la empresa ya cuenta como lo es: maquinaria tecnificada, mano de obra calificada, materia prima adecuada, vehículos, nave industrial, locales comerciales amplios, capital de trabajo, capacidad de endeudamiento y algo muy importante como lo es el ser una marca reconocida a nivel regional.
- Actividades clave: El llevar a cabo la planeación, ejecución y control de las ferias que se va a realizar de forma mensual, llegando al público objetivo de la empresa y brindando un servicio de calidad a los clientes.
- Socios clave: Proveedores de materia prima que entreguen los diferentes productos en el momento justo, la cantidad exacta, a un

buen precio y otorguen crédito para el pago; así como también proveedores de servicio de mantenimiento que esté pendiente de que toda la maquinaria y herramientas funcionen al cien por ciento y que no generen cuellos de botella ni retrasos en producción por algún fallo técnico.

- Estructura de costos: La empresa para obtener su costo de ventas, es decir los costos variables, los calcula sacando el 50% de las ventas que ha realizado durante el período. Y los costos fijos están distribuidos entre sueldos, comisiones a vendedores, servicios básicos y depreciaciones.

4.1.3 Segmento:

Cuadro 17
Nivel socioeconómico agregado del Ecuador



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

A=Alta

B=Media alta

C+=Media

C-=Media baja

D=Baja

Detalles Mueble venderá sus productos y destinará todos los esfuerzos de marketing y publicidad a la clase media y media alta, que según el cuadro 17 representan el 34% de la población de nuestro país, estas personas cuentan con el nivel de ingresos suficiente como para adquirir los productos ofertados por la empresa y al ser un porcentaje elevado las que se encuentran en este grupo, se vuelve un segmento rentable, asimismo al ser parte de un mismo país y tener la misma cultura se vuelve un grupo homogéneo en el cual la empresa puede ofertar sus productos y sacarle provecho.

La empresa exhibirá sus productos en locales comerciales amplios en zonas estratégicas de la ciudad con gran diversidad de productos y con las comodidades como parqueo y atención personalizada que harán sentirse a gusto a sus clientes, volviéndose totalmente accesibles para ellos.

4.1.4 Portafolio:

La empresa se va a manejar con productos para amoblar todo el hogar, que incluye, juegos de sala, comedor, dormitorio y complementos como vajilleros, peinadoras, coquetas, baúles, semaneros, espejos, poltronas, sillones, mesas de centro, mesas esquineras, vitrinas centrales, vitrinas esquineras y consolas. Con esto la empresa es capaz de amoblar una casa con excepción de muebles de cocina y de baño, que corresponde a otro sector industrial ajeno al que se encuentra Detalles Mueble.

4.1.5 Irracionalidad del cliente:

En esta parte la empresa se enfocará en los siguientes puntos:
Diseños: se crearán muebles con las últimas tendencias del momento, con diseños prácticos, funcionales y que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Marcas de líneas: se separará las líneas de productos en las líneas clásica y contemporánea, la clásica mantendrá las curvas y diseños minuciosos en cada producto, mientras que la línea contemporánea se enfocará en crear diseños rectos que armonicen con los ambientes espaciosos que son primordiales hoy en día.

Ambientes: en los locales comerciales Detalles Mueble creará ambientes espaciosos y cálidos con zonas adecuadas para cada tipo de productos con colores de paredes claras para que se resalten los productos.

Decoración: cada zona de ambiente de cada local comercial de la empresa contará con un juego de decoración diferente, que ayudará exhibir el producto de mejor manera y lo resaltar.

Colores de la madera: se manejarán distintas tonalidades de colores para la madera de cada producto de la empresa como: cedro, caramelo, wengue, nogal, vino, entro otros.

Iluminación: los locales comerciales de la empresa serán totalmente iluminados con reflectores LED que le den un realce a los productos exhibidos.

A continuación se presentan los objetivos, políticas, estratégicas y procedimientos planteados para cada área funcional de la empresa Detalles Mueble, todos estos puntos debidamente alineados a la pirámide estratégica presentada anteriormente en el cuadro 16.

Cuadro 18
Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de gerencia

4.2 Área de gerencia	
Objetivos:	Políticas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr un posicionamiento en el mercado de las ciudades de Cuenca y Guayaquil. 2. Innovar constantemente sacando nuevos productos al mercado. 3. Llevar a cabo actividades de responsabilidad social. 4. Incrementar las utilidades un 5% anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Plan de marketing bimensual para cada ciudad. • P1O2: Sacar al mercado un producto cada cuatro meses. • P1O3: Donación del 10% de las utilidades de diciembre para obra social en navidad. • P2O3: Donación del 5% de las utilidades de agosto para obra social. • P1O4: Capacitación a los empleados de forma

	semestral.
Estrategias:	Procedimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Promociones (ferias) bimensuales en cada ciudad. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$1200 (logística) • E2O1: Publicidad anual repartida en diferentes medios de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo Facebook \$3000 ○ Costo vallas \$1000 ○ Costo radio \$1000 ○ Costo diario \$1000 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo total \$6000 • E1O2: Sacar productos siguiendo las tendencias del mercado. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$200 • E1O3: Donación mensual de alimentos para ancianos pobres. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$2400 • E2O3: Donación de fundas navideñas a escuelas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$300 • E1O4: Cobro de derecho al local a empresa de decoración. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 ○ Ingresos para la empresa \$15600 • E2O4: Capacitación a los empleados 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enero, marzo, julio, septiembre y octubre promociones en los dos locales de Guayaquil, coincidiendo con las fiestas julianas y de independencia. • Febrero, abril, junio, agosto, noviembre y diciembre promociones en la ciudad de Cuenca, coincidiendo con las dos fiestas de Cuenca anuales. • Mayo por el día de la madre se realizarán promociones en ambas ciudades. <p>PE2O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en Facebook segmentada. • Vallas publicitarias ubicadas en puntos estratégicos de las ciudades (solo en los meses de promociones). • Publicidad en radio solamente en la ciudad de Cuenca. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking semestral para observar las tendencias de diseño de la competencia.

<p>por parte del gerente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos de diseños actualizados para seguir la tendencia de los mismos. • Proceder con el diseño. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de información para donar a 10 ancianos de forma mensual que sean aledaños a la fábrica de la empresa. • Compra de \$50 en alimentos en el supermercado para cada anciano. • Repartición de los alimentos el primer sábado de cada mes. <p>PE2O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de información para donar las fundas a dos escuelas cercanas a la fábrica de la empresa. • Compra de fundas para todos los alumnos. • Entrega en la dirección de las escuelas en diciembre. <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobro de \$800 mensual por el derecho a estar en cada local matriz. Son 2 locales. • Cobro de \$500 mensual por el derecho a estar en el local sucursal.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Se aspira a tener en arriendo mínimo dos locales. <p>PE204:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a las capacitaciones a través de la cartelera principal • Asistencia obligatoria por parte de todo el personal un día sábado.
<p>Área controlada por: Gerente de la empresa.</p>	<p>Costo de la estrategia del área de gerencia: Costo \$0 Ingresos \$5500</p>

Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 19
Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de recursos humanos

4.3 Área de recursos humanos	
Objetivos:	Políticas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar un manual de funciones actualizado en todas las áreas. 2. Aumentar la satisfacción de todos los empleados que conforman la empresa. 3. Motivar al personal. 4. Impulsar el trabajo en equipo de la empresa. 5. Establecer una correcta selección del personal para las diferentes áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Actualización anual de todos los manuales de funciones de la empresa. • P2O1: Manual de funciones de carácter polifuncional, ningún empleado podrá negarse a realizar una actividad para la que esté capacitado. • P1O2: Pago de salarios dentro de los primeros tres días de cada quincena. • P2O2: Pago de provisiones máximo hasta quince días antes de

	<p>la fecha límite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • P103: Actividades de integración del personal de forma trimestral. • P104: Empoderamiento del personal para la toma de decisiones. • P105: Contratar a personal con un mínimo de 4 años de experiencia para el área productiva. • P205: Realizar el reclutamiento en universidades y a través del internet. • P305: Contratar empleados con 3 años mínimos de experiencia, salvo que vengan de universidades.
Estrategias:	Procedimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • E101: Elaboración del manual de funciones conjuntamente con el personal que labora en el área. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E102: Mantener un buen ambiente de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E103: Elección del empleado del mes. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$240 • E104: Creación de equipos 	<p>PE101:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con todo el personal de un área específica. • <i>Brainstorming</i> para proponer mejoras en el actual manual. • Análisis de las mejoras propuestas. • Inclusión de las mejoras en el manual. <p>PE102:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 minutos de limpieza diaria del puesto de trabajo. • Limpieza semanal de los servicios higiénicos por turnos entre todo el personal.

<p>multidisciplinarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 <ul style="list-style-type: none"> • E1O5: Realizar una entrevista para la selección del personal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O5: Revisión del currículum vitae previo a la entrevista. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgación de permisos a todo el personal cuando juegue la selección de fútbol. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primer viernes de cada mes se elige el empleado del mes. • Se consideran los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Asistencia ○ Puntualidad ○ Cumplimiento de trabajo ○ Colaboración • Se imprime un retrato del empleado y se coloca en la cartelera general. • Se le otorga un bono de \$20 al empleado. <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza una reunión con el personal. • Se forman grupos por las distintas áreas de trabajo. • Se hace una lluvia de ideas para conocer las habilidades de cada empleado. • Se forman equipos multidisciplinarios de trabajo según habilidades. <p>PE1O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se selecciona la mejor carpeta de entre todos los aspirantes al puesto. • Se agenda la entrevista vía
--	---

	<p>telefónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la entrevista con el gerente. • Inicia las labores en caso que cumpla con los requisitos para el trabajo. <p>PE2O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se toma en cuenta los siguientes aspectos para la revisión: <ul style="list-style-type: none"> ○ Edad ○ Experiencia ○ Estado civil ○ Estudios • Se llama para comprobar las recomendaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Jefe de recursos humanos 	Costo \$240

Fuente: Detalles Mueble

Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 20

Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de finanzas y contabilidad

4.4 Área de finanzas y contabilidad	
Objetivos:	Políticas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la rentabilidad de la empresa en un 5%. 2. Reducir cuentas por cobrar a menos de 30 días. 3. Aumentar cuentas por pagar a 120 días con los principales proveedores. 4. Llevar el balance general de activos, pasivos y patrimonio de 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Realizar una junta de manera mensual entre el gerente y los administradores para discutir la forma de manejo de recursos financieros. • P1O2: El cliente deberá cancelar el valor total de su compra un día antes de la entrega de los productos.

<p>manera clara.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • P2O2: Los productos son ofrecidos para la entrega para 3 o 4 semanas desde la fecha de compra. • P1O3: Los pagos a proveedores son emitidos a 30, 60, 90 y 120 días plazo. • P1O4: Presentación de forma quincenal de los estados financieros a la gerencia.
<p>Estrategias:</p>	<p>Procedimientos:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Reemplazar productos poco rentables. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O1: Deshacerse de activos inútiles. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 ○ Ingresos \$2000 • E1O2: Descuento del 5% por pago al contado. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O3: Acumulación de puntos por pago al contado. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O4: Usarla plantilla proporcionada por la empresa para llevar los estados financieros. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se analiza la rotación de todos los productos. • Los productos que no hayan tenido rotación alguna en ninguno de los tres locales durante los últimos 5 meses se lo declara discontinuado. • Se deja de producir dicho producto. • Se envía una orden al departamento de diseño para sacar un nuevo producto. <p>PE2O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspección visual en toda la planta. • Selección de activos que no se usan en el proceso productivo. • Remate de dichos activos. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal y en las

	<p>publicidades de la empresa del descuento por pago al contado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación al cliente del descuento al momento de la venta. • Aplicación del descuento. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar al cliente sobre la acumulación de puntos que puede obtener. • Acumulación de 10 puntos del cliente por pago al contado. <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de la plantilla en base a las necesidades de la empresa por parte del gerente. • Proporcionar la plantilla al encargado de presentar los estados financieros a la gerencia. • Actualización de la plantilla cuando se requiera.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Gerente de la empresa. 	<p>Costo: \$0</p> <p>Ingresos: \$2000</p>

Fuente: Detalles Mueble

Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 21

Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de marketing y publicidad

<p>4.5 Área de marketing y publicidad</p>	
<p>Objetivos:</p>	<p>Políticas:</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar un 15% anual de nuevos clientes para la empresa. 2. Dar a conocer los nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Incremento del 10% de gastos anuales destinados a publicidad en redes sociales.

<p>productos sacados cada cuatro meses por la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Reforzar la marca de la empresa. 4. Formación de una o más alianzas estratégicas. 5. Ampliar la cobertura en un 50% en la ciudad de Guayaquil. 6. Monitorear los precios de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • P2O1: Realizar encuestas de forma semestral para ver el medio de promoción más eficiente para la empresa. • P1O2: Los nuevos productos se exhiben a la entrada de los locales comerciales. • P1O3: Realizar publicidad institucional de forma trimestral en redes sociales. • P1O4: Contrato con empresa asociada de mínimo cuatro meses de duración. • P1O5: Tener dos locales comerciales en Guayaquil, una matriz y una sucursal. • P1O6: Realizar benchmarking de forma semestral.
<p>Estrategias:</p>	<p>Procedimientos:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Publicidad institucional mensual en Facebook. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$6000 • E2O1: Repartición de hojas volantes en cada feria en puntos claves de Cuenca y Guayaquil. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$2100 • E1O2: Publicar en la página de Facebook los nuevos productos que saca la empresa. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destinar presupuesto mensual para la publicidad en Facebook. • Diseño de publicidad institucional predeterminada. • Publicaciones mensuales de la publicidad institucional. <p>PE2O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresión de hojas volantes con el arte diseñado para cada feria. • Contratación de personal para la repartición. • Diseño de ruta para la repartición.

<ul style="list-style-type: none"> • E2O2: Mención en la propaganda bimensual sobre los nuevos modelos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$600 • E1O3: Mejora del servicio al cliente. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$60 • E1O4: Crear una alianza estratégica con una empresa de decoración. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O4: Crear una alianza estratégica con una distribuidora de tapices exclusivos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O5: Reubicación del almacén sucursal de Guayaquil. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$2000 • E2O5: Contratar a un agente de ventas puerta a puerta para cubrir las urbanizaciones de Guayaquil. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$7800 • E1O6: Benchmarking de manera digital a inicios de mes. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<ul style="list-style-type: none"> • Repartición de las hojas hasta 1 día antes de culminar la feria. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar a los almacenes para exhibición del nuevo producto. • Tomar fotografías de los nuevos productos exhibidos. • Edición de fotografías. • Publicación en la página de Facebook de los nuevos productos. <p>PE2O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edición de cuñas radiales en las que mencionen algo sobre los nuevos productos. • Edición de los artes publicitarios en los que se mencionen a los nuevos productos. • Mención de los nuevos productos en Facebook. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta semestral a los clientes que hayan realizado una compra en el último mes. • Con esa encuesta se evaluará el servicio al cliente por parte de los vendedores. • Se extrae los puntos débiles obtenidos en la encuesta. • Capacitación a los vendedores para mejorar falencias <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita a tres empresas de
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • E2O6: Estar al tanto de promociones y descuentos de la competencia. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<p>decoración en las ciudades de Cuenca y Guayaquil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de la alianza estratégica a las empresas, en la que se le expone las ventajas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso del local por un pago mensual. ○ Exhibición de productos en diferentes ambientes. ○ Ambientes amplios y complementados con muebles. ○ Bodega dentro del local. • Acuerdo entre las partes y firma de contrato. <p>PE2O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita a tres empresas importadoras de tapices en las ciudades de Cuenca y Guayaquil. • Elección de la mejor empresa considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Precios ○ Exclusividad ○ Calidad ○ Amplio stock • Firma de la alianza a través de un contrato. <p>PE1O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del estudio de mercado que posee la empresa de la ciudad de Guayaquil del mes de marzo del presente año. • Análisis de las diferentes opciones
--	--

	<p>para el cambio del local comercial (sucursal).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio del local comercial que actualmente se encuentra en el centro comercial City Mall. <p>PE2O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un manual de funciones para este nuevo cargo. • Publicación en la prensa que la empresa necesita agente vendedor. • Recepción de carpetas. • Selección de las 3 mejores carpetas. • Entrevista con aspirantes al puesto. • Entrega de las rutas a cubrir por el vendedor de manera semanal. • Seguimiento al vendedor a través de GPS. <p>PE1O6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración del manual de funciones de los vendedores, los cuales harán lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingreso a la página principal y página de Facebook de los 3 principales competidores de la empresa. ○ Realizar una lista de precios comparativa para su análisis. • Análisis de los precios por parte de la gerencia.
--	--

	<p>PE206:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al momento de realizar el benchmarking, obtener información sobre las promociones y descuentos de la competencia. • Lectura de la prensa en tiempos libres por parte de los vendedores. • Comunicación a gerencia de las promociones de la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Gerente de la empresa. 	Costo \$18560

Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 22
Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de producción

4.6 Área de producción	
Objetivos:	Políticas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir desperdicios en un 5% de la materia prima principal. 2. Reducir el impacto ambiental en los procesos productivos. 3. Cumplir con el proceso productivo en los tiempos establecidos o menos. 4. Reducir los riesgos laborales de los trabajadores. 5. Eliminar cuellos de botella en el proceso productivo. 6. Utilización del 90% del espacio físico de la planta productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Utilización obligatoria de kardex para control del uso de madera y tableros. • P1O2: Donación de desperdicios (virusa y aserrín) para que estos sean reutilizados. • P1O3: Actualización trimestral del listado de tiempos que toma la realización de cada producto. • P2O3: Reconocimiento al personal con bono salarial por ideas de mejora en procesos y/o ahorro para la empresa. • P1O4: Uso obligatorio de equipo de seguridad industrial en la

	<p>planta productiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1O5: Control diario de la producción por parte del jefe del departamento productivo. • P1O6: Evaluación y reformulación anual del Layout de la planta de producción.
Estrategias:	Procedimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Concientizar a los empleados sobre los costos incurridos por los desperdicios generados a través de una capacitación. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$50 • E2O1: Realizar planos de corte de tableros para cada producto para utilizar eficientemente la materia prima. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O2: Entregar los aceites quemados a la EMAC. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O2: Utilización de tintes, lacas y sellantes amigables con el medio ambiente. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O3: Fijar metas diarias a los empleados. 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una capacitación cada seis meses por parte del gerente. • Asistencia obligatoria a la capacitación. • Colocación de letreros en la planta productiva que incentiven a los empleados a optimizar recursos y reducir desperdicios. <p>PE2O1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración del manual de funciones del diseñador de productos. • Incluir un plano de corte de tableros con el diseño de cada producto. • Entrega del plano al maquinista encargado del corte de tableros. • Control del proceso de corte de tableros. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extracción de todos los aceites quemados de los motores de las diferentes máquinas de la planta.

<ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O4: Proveer uniforme de trabajo a empleados acorde al área en la que se desempeña. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$2100 • E2O4: Señalizar todas las áreas de riesgos dentro de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$50 • E1O5: Alinear todos los procesos con el más lento. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O5: Empoderamiento a un empleado para decisiones operativas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O6: Reestructuración del Layout de la planta en conjunto con el personal de las áreas involucradas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento en los tanques de 50gl que posee la empresa. • Envío a la EMAC con el personal de logística. <p>PE2O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de proformas a los distribuidores de productos amigables con el ambiente. • Análisis de proformas. • Elección de productos que le conviene a la empresa. • Cambio de tintes, lacas y sellantes actuales por unos que son amigables con el ambiente. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la estructura de un kardex para control diario de producción. • Establecer de forma semanal el trabajo diario esperado por cada empleado de producción. • Control del trabajo diario. • Evaluar cumplimiento de objetivos. <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cotización de uniformes de trabajo en 3 empresas. • Análisis de proformas. • Compra de uniformes. • Entrega de uniformes a los empleados de forma anual. <p>PE2O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recorrido por toda la planta.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Enlistar todos los letreros necesarios para colocar en planta. • Compra de los letreros. • Colocación de letreros en las zonas de riesgo dentro de la empresa. <p>PE1O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del proceso más lento en la fabricación del mueble. • Constatar que no existan tiempos ociosos en los procesos que avanzan más rápido que el identificado. • Rotación del personal en caso de identificación de tiempos ociosos. • Control permanente del alineamiento de procesos con el ms lento. <p>PE2O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación del rol de controlar decisiones operativas a un empleado considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia ○ Antigüedad ○ Compromiso ○ Conocimiento de todo el proceso productivo • Cambios pequeños en el manual de funciones del empleado asignado. • Empoderamiento al empleado asignado.
--	---

	<p>PE106:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a reunión obligatoria con todo el personal. • Lluvia de ideas sobre espacios no utilizados dentro de la planta productiva. • Enlistar sugerencias de los empleados para ocupar el 90% de la planta productiva. • Análisis de las sugerencias. • Ejecución de las mejores sugerencias recibidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Jefe de producción 	Costo \$2200

Fuente: Detalles Mueble

Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 23

Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de ventas

4.7 Área de ventas	
Objetivos:	Políticas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar de manera constante a la fuerza de ventas. 2. Incursionar en ventas online a través de las redes sociales. 3. Elevar las ventas de la empresa en un 10% anual. 4. Fidelizar al 5% de los clientes anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • P101: Capacitación obligatoria para el personal de ventas de forma trimestral. • P201: La no asistencia a la capacitación será motivo de una multa de \$20. • P102: Forma de pago a través de tarjeta de crédito, PayPal y depósito bancario para ventas online. • P202: Destinar a un empleado a la atención del cliente a través de redes sociales de forma

	<p>permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1O3: Dar una comisión del 5% sobre las ventas a los vendedores. • P2O3: Producto que no se vende durante 4 meses se remata. • P1O4: Descuentos para clientes actuales de la empresa.
Estrategias:	Procedimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Capacitaciones dictadas por el gerente. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O2: Utilizar Facebook como medio de venta. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$500 • E2O2: Obsequios por compras a través de la página de Facebook de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$1080 • E1O3: Mejorar la exhibición de los productos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O3: Cambiar de proveedores de tapices. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O4: Llamar a los clientes y consultar su satisfacción de compra. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a la capacitación de la fuerza de ventas en las ciudades de Cuenca y Guayaquil. • Preparación de la capacitación con ayuda audiovisual. • Exposición de los temas a tratar. • Escuchar sugerencias de los vendedores. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocación de precios y descripción de productos en la página de Facebook de la empresa. • Colocación de la fecha de entrega, colores disponibles y promociones vigentes. • Re direccionamiento de la página de Facebook hacia la página de la empresa. • Proceso de pago seguro en la página de la empresa. • Recepción del pedido por parte de los vendedores. <p>PE2O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocación de los obsequios a

<ul style="list-style-type: none"> • E2O4: Dar recompensas por acumulación de puntos a los clientes. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$2000 	<p>entregarse por la adquisición a través de la página de Facebook para incentivar la compra online.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en las publicidades de regalos exclusivos a entregarse por compras online. • Compartir fotos de clientes satisfechos por su compra online. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el personal de ventas. • Lluvia de ideas sobre cómo mejorar la exhibición de productos. • Selección de las ideas más importantes. • Cambio de ubicación de los productos exhibidos. • Cambio de ubicación de divisiones de ambientes • Reestructuración de los ambientes dentro del local. <p>PE2O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de proveedores de tapices en la ciudad de Guayaquil. • Cotización en 3 empresas. • Selección del mejor proveedor considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Precios ○ Calidad ○ Servicio ○ Disponibilidad • Negociación y apertura de línea de crédito con el proveedor.
---	---

	<p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los clientes a los que se les entregó algún producto en el último mes. • Llamada telefónica a los clientes. • Realización de una encuesta telefónica. • Tabulación de datos de las encuestas. • Presentación de resultados a gerencia. • Solucionar las quejas de los clientes. <p>PE2O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene distintas formas por las cuales acumulará puntos ya sea por: <ul style="list-style-type: none"> ○ Compra ○ Recompra ○ Recomendación ○ Compartir publicaciones en redes sociales • Cuando el cliente acumule 50 puntos, podrá canjearlos con productos de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Jefe de ventas 	<p>Costo \$3580</p>

Fuente: Detalles Mueble

Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 24

Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de logística

<p>4.8 Área de logística</p>	
<p>Objetivos:</p>	<p>Políticas:</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar los productos a los clientes a tiempo. 2. Entregar los productos en óptimas condiciones a los clientes. 3. Tener tiempos de respuesta cortos en caso de imprevistos dentro de la ruta de entrega de productos. 4. Tener una rápida identificación visual de los productos en bodega. 5. Vehículo disponible en óptimas condiciones para el transporte de productos terminados. 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Ofrecer al cliente una semana después del tiempo que toma la elaboración de los productos de su pedido. • P1O2: Revisión minuciosa de todos los productos antes de su despacho. • P2O2: Cubrir con plástico y cartón en su totalidad a todos los productos antes de su despacho. • P1O3: Empoderamiento al personal de logística para casos de emergencia. • P1O4: Etiquetado obligatorio de cada producto. • P1O5: Mantenimiento mensual del vehículo de la empresa.
Estrategias:	Procedimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Revisión de las entregas una semana antes de que se realicen las mismas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O1: Trazar ruta en GPS antes del inicio del recorrido. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O2: Capacitación de los empleados sobre el manejo del producto. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la lista de productos a entregarse por parte de los vendedores. • Revisión de productos el día lunes anterior a la semana en la que se entregan los productos. • Comunicación a gerencia si algún producto no está listo. • Terminar los productos faltantes. <p>PE2O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de direcciones de clientes a entregar en ese día, elaborado

<ul style="list-style-type: none"> • E2O2: Revisión de productos empacados antes de su carga en el vehículo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O3: Contar con transporte tercerizado para casos de emergencia. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O3: Proveer de GPS al personal de logística. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$100 • E1O4: Establecer zonas de ubicación para cada tipo de producto en bodega. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O4: Distinción por colores en las etiquetas de los productos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$20 • E1O5: Inspección visual del vehículo antes de su partida a la ruta de entregas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O5: Limpieza semanal del vehículo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$30 	<p>por los vendedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ruta de entregas. • Cálculo de tiempos de entrega. • Trazado de ruta en GPS. • Avisar a los clientes la hora de llegada estimada. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunir al personal de logística. • Capacitación por parte del encargado de despachos sobre el manejo de productos. • Control de la ejecución correcta. <p>PE2O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión en bodega del producto que se va a cargar en el camión para su entrega. • <i>Checklist</i> verificando que cumplan con las especificaciones de empaque. • En caso de estar mal empacados, proceder a realizar el empacado correcto. • Carga de los productos en el vehículo. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de un transporte considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Precio ○ Disponibilidad ○ Imagen ○ Servicio • Contrato verbal con la persona indicada.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar en caso de suscitarse la emergencia en la empresa. <p>PE2O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proforma de 3 GPS que funcionen sin conexión a internet. • Selección de la proforma más conveniente. • Compra del producto. • Seguimiento de la buena utilización del GPS por parte del personal. <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión entre el personal de logística, el encargado de despachos y el gerente. • Lluvia de ideas para cambio de ubicación de productos en bodega. • Selección de las mejores ideas. • Organización de productos de tal forma que su separación sea notoria. <p>PE2O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de cartulinas de colores brillantes. • Elaboración de identificaciones de distintos colores según el tipo de productos. • Colocación de identificaciones en productos. <p>PE1O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del kilometraje del vehículo antes de su partida. • Chequeo de luces del vehículo.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Chequeo del nivel de gasolina. • Registro en kardex de todos los datos. • Informe a gerencia para las cosas a tener en cuenta en el mantenimiento mensual del vehículo. <p>PE205:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de artículos de limpieza. • Dar dos horas a la semana en la orden de trabajo a cualquier empleado de despachos para el lavado del vehículo. • Controlar la ejecución del proceso • Inspección del lavado del vehículo los días lunes.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Jefe de logística 	Costo \$150

Fuente: Detalles Mueble

Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 25

Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de compras

4.9 Área de compras	
Objetivos:	Políticas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir la materia prima al mejor precio del mercado. 2. Evaluar de forma constante a todos los proveedores. 3. Reposición de materia prima en el momento que ésta es requerida. 4. Controlar que la calidad de los materiales adquiridos sea la requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Poseer tres cotizaciones por cada producto que se necesita. • P1O2: Evaluación de forma trimestral a los proveedores. • P1O3: Alineamiento de las compras con el nivel de producción mensual. • P2O3: Pedido de toda la materia prima necesaria para un mes completo el primer día del mismo.

<ul style="list-style-type: none"> 5. Diversificar portafolio de proveedores. 6. Mantener buenas relaciones con los proveedores. 7. Devolver materia prima que no cumpla con las especificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • P1O4: Revisión minuciosa de cada unidad comprada al momento de ingreso a la empresa. • P1O5: Contar con 3 proveedores de cada línea de producto. • P1O6: Pagar 10 días antes de la fecha límite a los proveedores. • P1O7: Devolución de la materia prima en mal estado en un plazo máximo de 48 horas.
Estrategias:	Procedimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Revisión de las facturas de compras para constatar que los precios sean los correctos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O1: Preguntar por descuentos o promociones antes de realizar los pedidos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O2: Tener distintos parámetros importantes para la evaluación. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O2: Evaluación en conjunto con otras áreas interesadas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O3: Pedido completo de la materia prima. 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de las facturas una vez que lleguen a la empresa. • Comparación con lista de precios establecidos para compras. • Reclamo a proveedores en caso de haber sobreprecio. • Recepción de notas de crédito o devolución de materia prima. • Registro de facturas y notas de crédito. <p>PE2O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la lista de pedidos del mes. • Llamar a los proveedores. • Preguntar por promociones en los productos requeridos. • Adquisición de productos con promociones. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a los proveedores

<ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O3: Contar con reservas de material indispensable. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$500 • E1O4: Tener parámetros para revisar cada material ingresado a la empresa. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O4: Revisión visual y física de los productos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O5: Trabajar con nuevos proveedores. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O5: Trabajar con proveedores de tapices en la ciudad de Guayaquil. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O6: Realizar pedidos con dos días de antelación a cada proveedor. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O6: Atención amable al momento que nos visitan. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<p>considerando los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio ○ Precios ○ Entrega inmediata ○ Disponibilidad de productos ○ Crédito ○ Calidad ○ Garantía <ul style="list-style-type: none"> • Ponderar todos los parámetros. • Realizar la evaluación. • Presentación del informe a gerencia. <p>PE2O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discusión con el personal de producción sobre la materia prima. • Modificación en la ponderación de calificación a proveedores si es necesario. • Obtener la calificación con criterios de otras áreas. • Presentación del informe a gerencia. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedido a proveedores de toda la materia prima necesaria para el mes en curso. • Recepción de materia prima. • Revisar que el pedido esté completo. • En caso de estar incompleto, se realiza el pedido a otro proveedor
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • E107: Tener parámetros para considerar la devolución de un producto. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 	<p>de la materia prima faltante.</p> <p>PE2O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar listado de material indispensable para el proceso productivo. • Revisión y aprobación del listado por parte de la gerencia. • Realizar el pedido de los materiales de tal forma que siempre exista un stock sobrante mes tras mes. • Control para que se mantenga ese stock de manera permanente. <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijación de parámetros por parte de la gerencia considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad ○ Cantidad ○ Integridad ○ Libre de fallas y golpes • Todo esto debe coincidir con el pedido realizado y con las negociaciones con el proveedor. • Revisión de los materiales ingresados y comparación con parámetros. <p>PE2O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de materiales. • Inspección visual de etiquetas de materiales que vienen sellados como: tintes, lacas, sellos, pegamentos, tornillos, etc. • Inspección física de materiales
---	---

	<p>descubiertos como tableros, esponjas y plumón.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación de consistencia de esponjas con muestras que se posee en la planta de producción. <p>PE1O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llamar a nuevos proveedores que ingresan en el mercado. • Solicitar la visita de un vendedor. • Atención al vendedor. • Pedir listado de precios y materiales disponibles. • Comparación con los actuales proveedores. • Informe de precios y materiales a gerencia. <p>PE2O5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de proveedores en la ciudad de Guayaquil por parte de los vendedores. • Obtención del contacto con proveedores. • Cita con proveedores. • Negociación. • Compra de tapices. <p>PE1O6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del pedido mensual. • Aprobación del pedido por parte de la gerencia. • Realizar pedido 48 horas antes de la entrega, con esto no se presiona a los proveedores. • Seguimiento del pedido.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del pedido. <p>PE2O6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludar amablemente a los proveedores que nos visiten. • Pago a tiempo (hasta 5 días antes de la fecha pactada) de las obligaciones de la empresa con los proveedores. • Reclamos fundamentados y con criterio hacia los proveedores. • Ser tolerantes en lo posible. <p>PE1O7:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijación de parámetros por parte de la gerencia considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de calidad ○ Cantidad incorrecta ○ Fallas en la materia prima ○ Materia prima con golpes ○ Materia prima sucia • Revisión de materiales y comparación con los parámetros. • Devolución de materiales que coincida con un parámetro señalado.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Jefe de compras 	Costo \$500

Fuente: Detalles Mueble

Elaborado por: Edgar Coronel

Cuadro 26

Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del área de diseño

4.10 Área de diseño	
Objetivos:	Políticas:
1. Diseñar los productos en función de la capacidad productiva de la	<ul style="list-style-type: none"> • P1O1: Utilización de plantillas existentes por lo menos el 30% en

<p>empresa y de la materia prima empleada para la elaboración de productos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Diseñar productos funcionales. 3. Priorizar la reducción de costos con los materiales que se incluyen en cada producto, así como los procesos requeridos para su elaboración. 4. Elaborar planos didácticos de fácil lectura para el personal de producción. 5. Diseñar productos que sigan la tendencia del mercado. 	<p>el diseño de la estructura del mueble.</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1O2: Cada producto debe contener un valor agregado adicional a su función básica. • P1O3: Incentivo salarial a empleados si innovan dentro de la empresa y reducen el proceso productivo. • P1O4: Utilizar codificación en todos los planos de diseño y en el listado de medidas del producto. • P1O5: Benchmarking cuatrimestral para evaluar los diseños de productos de la competencia.
<p>Estrategias:</p>	<p>Procedimientos:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • E1O1: Estudio de capacidad de maquinaria por parte del diseñador. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O1: Estudio de la materia prima empleada en producción por parte del diseñador. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O2: Benchmarking de productos funcionales. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O3: Compra de materiales al proveedor que venda al mejor 	<p>PE1O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del manual de toda la maquinaria de planta. • Establecer la capacidad de medidas de cortes para toda la maquinaria. • Elaboración de un listado con las medidas máximas. • Consideración de capacidad de medidas para el próximo diseño del producto <p>PE2O1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspección en planta de la materia prima empleada en procesos. • Ver las especificaciones en las fichas técnicas de cada materia

<p>precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 <ul style="list-style-type: none"> • E1O4: Elaboración de planos en Visio codificados con el listado de medidas de cada producto. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O4: Incluir una fotografía en el plano. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E1O5: Benchmarking digital de empresas nacionales y extranjeras. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$0 • E2O5: Adquisición de catálogos o revistas especializadas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo \$600 	<p>prima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un listado de los materiales con sus rangos de resistencia. • Consideración de la resistencia de materia prima para los próximos diseños de productos. <p>PE1O2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ver diseños de revistas en línea de muebles funcionales que siguen las tendencias del momento. • Ver diseños en páginas web especializadas. • Toma del concepto funcional del diseño del mueble. • Implementación en nuestros diseños actuales. <p>PE1O3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez cada tres meses sacar proformas los productos requeridos para el proceso en lugares distintos a los que se compra habitualmente. • Análisis de precios. • Compra de materia prima en lugares que tengan el mejor precio, considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad ○ Disponibilidad ○ Servicio ○ Precio <p>PE1O4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activación de Microsoft Visio en
---	--

	<p>la computadora de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Pasar los diseños de planos del mueble al programa.• Incluir codificación en todos los diseños.• Archivar todos los diseños y respaldarlos.• Impresión de los mismos cada que se necesiten. <p>PE2O4:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tomar una fotografía de la estructura del mueble una vez que se arme por primera vez en la empresa.• Archivar la fotografía.• Respalda la fotografía.• Impresión de la foto cada que se vuelva a armar el producto en la empresa. <p>PE1O5:</p> <ul style="list-style-type: none">• Entrar en la página de las empresas nacionales y extranjeras.• Selección de los nuevos modelos.• Análisis de las tendencias de los modelos escogidos.• Seguir la tendencia de dichos modelos. <p>PE2O5:</p> <ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de revistas en Amazon o en supermercados de la ciudad.• Compra de los títulos más sonados.• Selección de nuevos modelos.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las tendencias de los modelos escogidos. • Seguir las tendencias de esos modelos en los próximos diseños.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlada por: Gerente de la empresa. 	Costo \$600

Costo total \$18330

Capítulo 5. Etapa financiera

Introducción:

El presente capítulo aborda la etapa financiera de la planeación estratégica, para lo cual se exhibe el análisis del balance general de la empresa, así como también se presentan las estimaciones de ventas con sus diferentes escenarios para el año 2018. Finalmente se dan a conocer las proyecciones de los estados de resultados que obtendría la empresa si implementara la planificación estratégica propuesta.

5.1 Balance general

A continuación se presenta un balance general condensado de la empresa de los tres últimos años, no obstante en los anexos 1, 2 y 3 se adjunta el balance por separado de cada uno de los años mencionados.

Cuadro 27
Balance General

Empresa Detalles Mueble			
Balance General			
Activo			
	2015	2016	2017
Activo corriente			
Caja y bancos	\$ 9.670,00	\$ 10.435,00	\$ 10.550,00
Cuentas por cobrar	\$ 44.125,00	\$ 45.560,00	\$ 46.490,00
Documentos por cobrar	\$ 49.150,00	\$ 48.435,00	\$ 47.990,00
Inventarios	\$ 131.960,00	\$ 133.895,00	\$ 136.000,00
Total activo corriente	\$ 234.905,00	\$ 238.325,00	\$ 241.030,00
No corriente			
Propiedad, planta y equipo			
Terrenos	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00
Vehículos	\$ 24.400,00	\$ 18.300,00	\$ 12.200,00
Edificios	\$ 951.635,00	\$ 886.575,00	\$ 821.515,00
Total activo no corriente	\$ 1.186.035,00	\$ 1.114.875,00	\$ 1.043.715,00
Total Activos	\$ 1.420.940,00	\$ 1.353.200,00	\$ 1.284.745,00
Pasivo			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar	\$ 28.870,00	\$ 29.980,00	\$ 29.489,00
Documentos por pagar	\$ 27.340,00	\$ 26.800,00	\$ 26.723,00
Remuneraciones por pagar	\$ 4.190,00	\$ 4.450,00	\$ 4.390,00
IESS por pagar	\$ 705,00	\$ 695,00	\$ 710,00
Deudas fiscales-impuestos	\$ 959,00	\$ 1.094,00	\$ 1.115,00
Otras acreencias	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total pasivo corriente	\$ 63.064,00	\$ 64.019,00	\$ 63.427,00
No corriente			
Largo plazo			
Obligaciones a largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Diferidos y contingentes			
Anticipo de clientes	\$ 9.780,00	\$ 10.000,00	\$ 9.890,00
Total pasivo	\$ 72.844,00	\$ 74.019,00	\$ 73.317,00
Patrimonio			
Capital	\$ 1.210.815,22	\$ 1.140.145,26	\$ 1.068.290,28
Resultados			
Utilidad/pérdida actual	\$ 137.280,78	\$ 139.035,74	\$ 143.137,72
Utilidades retenidas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Patrimonio	\$ 1.348.096,00	\$ 1.279.181,00	\$ 1.211.428,00
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 1.420.940,00	\$ 1.353.200,00	\$ 1.284.745,00

Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Para efectuar el análisis del balance general presentado en el cuadro 27, se utilizarán los siguientes ratios para el año 2017, los mismos que no presentan mayor variación con respecto a los años 2016 y 2015:

Activos totales: se ve una reducción de los activos totales a medida que pasan los años, eso se debe a las depreciaciones sufridas por la empresa en los terrenos y el vehículo que tiene.

Capital de trabajo neto: (Activo Corriente-Pasivo Corriente)= \$241 030 - \$63 427 = \$177 603

La empresa cuenta con capital de trabajo neto positivo, con el cual lleva a cabo sus funciones con normalidad, aun cuando se hayan pagado todos los pasivos a corto plazo.

Liquidez: (Activo Corriente /Pasivo Corriente)= \$241 030 / \$63 427 = 3,8

Se ve que el activo corriente cubre en 3,8 veces el pasivo corriente en el año 2017, con ello se observa que la empresa cuenta con liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Prueba acida: (Activo Corriente- Inventarios)/Pasivo Corriente=

(\$241 030-\$136 000)/ \$63 427= 1,67

Ante este indicador la empresa también muestra una situación estable, ya que en el año 2017 la empresa dispone de \$1,67 por cada dólar de deuda a corto plazo que posea, eso sin requerir de la venta de los artículos que tiene en inventario, con lo que se garantiza el pago de la deuda a corto plazo generando confianza a los acreedores.

Solvencia: (Activo/Pasivo)= \$1 284 745 / \$73 317= 17,52

Al analizar la solvencia se denota que la empresa cuenta en su activo con \$17,52 por cada dólar que tiene de deuda, con lo que se puede decir que es una empresa ampliamente solvente.

5.2 Ventas

Cuadro 28

Incremento de ventas Detalles Mueble

	Ventas netas	Incremento
2015	\$ 882.340,00	
2016	\$ 893.650,00	1,28%
2017	\$ 909.800,00	1,81%

Fuente: Detalles Mueble

Elaborado por: Edgar Coronel

En el cuadro 28 se presenta el resumen de las ventas que ha tenido Detalles Mueble durante los tres últimos periodos, en el mismo se indica también el incremento porcentual de un año a otro. Estos datos son tomados de los estados de resultados de la empresa que se adjunta en anexos 3, 4 y 5.

Cuadro 29
Proyección de ventas

Proyección con el crecimiento normal de la empresa		
Año	Ventas	Incremento
2018	\$ 923.851,92	1,54%

Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Para el cálculo de la proyección de ventas se tomó como referencia la media de los incrementos de los años anteriores que es de 1,54%. Valor que se puede asignar a la empresa ya que se parte de un histórico.

Cuadro 30
Escenarios optimista y pesimista

Proyecciones con la aplicación del plan estratégico				
Año	Escenario optimista	Incremento	Escenario pesimista	Incremento
2018	\$ 955.290,00	5%	\$ 923.851,92	1,54%

Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

Además en el cuadro 30 se plantea un escenario optimista, y se deja como escenario pesimista al crecimiento normal que tendría la empresa.

Para el escenario optimista se ha dado un valor del 5% en el incremento de ventas ya que al implementar el plan estratégico se va a invertir un 50,26% más en publicidad y promociones, incrementando el gasto de ese rubro de \$30 240 al valor de \$45 440. También se consideró el incremento de un agente de ventas adicional que cubrirá gran parte de las urbanizaciones en la ciudad de Guayaquil durante el año, con lo que se espera que suban las ventas también.

Para el escenario pesimista no se asigna ningún crecimiento adicional del que crecería normalmente la empresa.

5.3 Estado de resultados

Los estados de resultados de la empresa de los años 2015, 2016 y 2017 se adjuntan en los anexos 3, 4 y 5. Los estados de resultados que se presentan a continuación en el cuadro 31 y 32 son los proyectados para el año 2018:

Cuadro 31
Escenario optimista

Detalles Mueble Estado de Resultados Proyectado (escenario optimista) Fecha: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2018		
Cuentas	Parcial	Total
Ventas		\$ 955.290,00
(-)Costo de ventas		\$ 477.645,00
(=)Utilidad bruta		\$ 477.645,00
(-) Gastos operacionales		\$ 262.006,00
<i>Sueldos</i>	\$ 114.100,00	
<i>Comisiones vendedores</i>	\$ 6.816,00	
<i>Servicios básicos</i>	\$ 6.080,00	
<i>Depreciaciones</i>	\$ 71.160,00	
<i>Impuestos</i>	\$ 13.310,00	
<i>Publicidad y promociones</i>	\$ 45.440,00	
<i>Gastos por la implementación del Plan</i>	\$ 12.930,00	
<i>Otros</i>	\$ 5.100,00	
(=) Utilidad opercaional		\$ 215.639,00
(+) Rentas no operacionales		\$ 17.600,00
<i>Arriendos ganados</i>	\$ 15.600,00	
<i>Venta de activos inútiles</i>	\$ 2.000,00	
(-) Gastos no operacionales		\$ 0,00
<i>Ayudas económicas</i>	\$ 0,00	
(=) Utilidad contable del ejercicio		\$ 233.239,00
(-) Participación de trabajadores 15%		\$ 34.985,85
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 198.253,15
(-) Impuesto a la renta 22%		\$ 43.615,69
(=) Utilidad neta		\$ 154.637,46

Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

El estado de resultados proyectado con un escenario optimista, se lo realizó con un incremento en las ventas de un 5%, además se incurrieron en mayores gastos en sueldos, publicidad y promociones, así como también se adjuntó un rubro llamado “gastos por la implementación del plan” en donde constan todos los otros gastos que

generaría la implementación del plan estratégico. Con esto la empresa incrementaría sus utilidades en un 8,03% con respecto al año anterior 2017.

Cuadro 32
Escenario pesimista

Detalles Mueble Estado de Resultados Proyectado (escenario pesimista) Fecha: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2018		
Cuentas	Parcial	Total
Ventas		\$ 923.851,92
(-)Costo de ventas		\$ 461.925,96
(=)Utilidad bruta		\$ 461.925,96
(-) Gastos operacionales		\$ 262.006,00
<i>Sueldos</i>	\$ 114.100,00	
<i>Comisiones vendedores</i>	\$ 6.816,00	
<i>Servicios básicos</i>	\$ 6.080,00	
<i>Depreciaciones</i>	\$ 71.160,00	
<i>Impuestos</i>	\$ 13.310,00	
<i>Publicidad y promociones</i>	\$ 45.440,00	
<i>Gastos por la implementación del Plan</i>	\$ 12.930,00	
<i>Otros</i>	\$ 5.100,00	
(=) Utilidad operacional		\$ 199.919,96
(+) Rentas no operacionales		\$ 17.600,00
<i>Arriendos ganados</i>	\$ 15.600,00	
<i>Venta de activos inútiles</i>	\$ 2.000,00	
(-) Gastos no operacionales		\$ 0,00
<i>Ayudas económicas</i>	\$ 0,00	
(=) Utilidad contable del ejercicio		\$ 217.519,96
(-) Participación de trabajadores 15%		\$ 32.627,99
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 184.891,97
(-) Impuesto a la renta 22%		\$ 40.676,23
(=) Utilidad neta		\$ 144.215,74

Fuente: Detalles Mueble
Elaborado por: Edgar Coronel

El estado de resultados proyectado con un escenario pesimista, se lo realizó con un incremento en las ventas de un 1,54%, además se incurrieron en mayores gastos en sueldos, publicidad y promociones, así como también se adjuntó un rubro llamado “gastos por la implementación del plan” en donde constan todos los otros gastos que generaría la implementación del plan estratégico. Con esto la empresa incrementaría sus utilidades en un 0,75% con respecto al año anterior 2017.

Es importante mencionar que para las proyecciones no se tomó en cuenta la inflación ni el incremento de pequeños gastos, que a fin de cuentas no afectan casi en nada a los resultados.

Conclusiones

Al iniciar sus operaciones en el año 1992 Detalles Mueble cuenta con una importante trayectoria en el mercado cuencano, y ha venido acrecentando su imagen y marca través de los años hasta llegar a convertirse en una empresa reconocida en el medio local y que se encuentra en expansión hacia el mercado regional y nacional. Al momento posee un organigrama estructurado de forma lineal con nueve áreas funcionales.

Al realizar el diagnóstico se pudo observar que posee un canal de distribución directo, que cuenta con la cantidad suficiente de proveedores y que ofrece a sus clientes un variado portafolio de productos.

El sector industrial de la madera en la ciudad de Cuenca al ser un sector líder en el Ecuador posee varias fortalezas y oportunidades que son aprovechadas por todas las empresas que lo conforman, sin embargo, como en todo sector, también cuenta con debilidades y amenazas de las cuales se tiene que estar alerta. El análisis de la cadena de valor denotó un extenso proceso desde la venta al cliente, hasta la entrega del producto en su domicilio.

Al hacer el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede constatar un sector muy competitivo, en el cual sin embargo, empresas pequeñas tratan de ingresar para ganar mercado de manera constante. Tras el análisis se denotó también un sector carente de normas de calidad, y que se manejan precios similares entre empresas que son competencia directa para Detalles Mueble, con excepción de la empresa líder dominante que maneja precios más altos.

En cuanto a lo que es alianzas entre empresas del sector existen muy pocas, en donde las empresas consiguen beneficiarse mutuamente es en la conformación de alianzas con proveedores.

Al realizar el análisis PESTAC se observó que existe una situación política favorable para el sector, no así la situación económica, que se está recuperando luego de haber

tenido un bajón. Y cabe mencionar también que la tasa de crecimiento del sector está bien encaminada según los indicadores analizados.

En la misión la empresa menciona claramente su razón de ser que es la de producción y comercialización de muebles, así como también en la visión su proyección se basa en ser una empresa reconocida por la diferenciación en el medio. Como valores internos se destacan el respeto y la responsabilidad que poseen dentro de la organización y los del sector industrial los más importantes son el compromiso que se tiene con la sociedad y la contribución al desarrollo económico del país.

En cuanto a las estrategias propuestas destacan: la alianza estratégica con una empresa de decoración que, además de dar una nueva imagen a los locales de la empresa, le generará ingresos mensuales; y la inversión adicional en publicidad, con lo que se espera que las ventas de la empresa aumenten. En total el costo de la estrategia a implementar será de \$18330.

Y finalmente en la etapa financiera al analizar los ratios se evidencia una empresa financiada con capital propio y que tiene los suficientes recursos como para hacer frente a todas sus obligaciones sin ningún inconveniente. En cuanto a los resultados obtenidos en las proyecciones de ventas y en los estados de pérdidas y ganancias se ve que es conveniente para la empresa la implementación de este plan estratégico ya que incrementaría la utilidad de la organización, con respecto a la del año anterior, tanto en el escenario optimista como con el pesimista; sin embargo, hay que mencionar que la utilidad de la empresa de por sí ya venía creciendo año tras año según sus estados financieros.

Recomendaciones

Para la implementación del plan estratégico en la empresa Detalles Mueble se recomienda lo siguiente:

- Que el plan estratégico sea puesto en marcha por el Ing. Edgar Coronel, Gerente de la empresa Detalles Mueble.
- Analizar cada una de las estrategias propuestas en el plan, para lograr una sincronización con la empresa que le permitan lograr los objetivos propuestos.

- Proveer el presupuesto requerido para la implementación del plan, revisando que los gastos sean los mismos o con mínimas variaciones de los que se presupuestó.
- Realizar una planeación para la ejecución de las estrategias propuestas, tratando de que se lleve a cabo de forma íntegra para lograr un trabajo en conjunto y eficiente.
- Llevar un control de la situación de la empresa Detalles Mueble una vez implementada la planeación, para ir observando los avances y si se cumplen o no finalmente los objetivos propuestos.
- Monitorear las áreas de la empresa de manera semestral para corregir las falencias presentadas durante la ejecución.

6. Referencias

6.1 Bibliografía

- Álvarez, A., Fernández, C., & Delgado, B. (2016). *Guía práctica de ISO/IEC 20000-1 para servicios TIC*. Madrid: Aenor.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Lima: Andrade.
- Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I). *Estrategia Financiera*, 40-51.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2007). *OHSAS 18001:2007 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Madrid: Aenor.
- Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de BCE:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Diario El Comercio. (19 de Mayo de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-esperanza-vida-salud-latinoamerica.html>
- Diario El Comercio. (9 de Abril de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-americalatina-indice-corrupcion-transparencia.html>
- Diario El Telégrafo. (25 de Noviembre de 2016). *El Telégrafo*. Recuperado el 2 de abril de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>

- Diario El Telégrafo. (20 de Julio de 2017). *El Telégrafo*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-se-ubica-en-puesto-55-del-indice-de-progreso-social-2017>
- ISO, S. C. (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra: Translation Management Group.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez, R., & Bejarano, A. (enero-abril de 2008). Sistema de gestión ambiental: Serie ISO 14000. *Escuela de Administración de Negocios*, 62, 89-105.
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto S.A. ediciones.
- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. México D.F.: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 2-8.

6.2 Anexos

Anexo 1

Balance general al 31 de diciembre del 2015

Empresa Detalles Mueble				
Balance General				
Al 31 de diciembre del 2015				
Cuentas	Parcial	Total	Cuentas	Total
Activo corriente			Pasivo corriente	
Caja y bancos		\$ 9.670,00	Cuentas por pagar	\$ 28.870,00
Cuentas por cobrar		\$ 44.125,00	Documentos por pagar	\$ 27.340,00
Documentos por cobrar		\$ 49.150,00	Remuneraciones por pagar	\$ 4.190,00
Inventario de productos		\$ 98.750,00	IESS por pagar	\$ 705,00
Inventario de productos en proceso		\$ 15.650,00	Préstamos bancarios	\$ 0,00
Inventario de materiales		\$ 17.560,00	Deudas fiscales-impuestos	\$ 959,00
Prepagados		\$ 0,00		
			Otras acreencias	\$ 1.000,00
No corriente			No corriente	
Propiedad, planta y equipo			Largo plazo	
Terrenos		\$ 210.000,00	Provisión jubilación patronal	\$ 0,00
Vehículos	\$ 30.500,00	\$ 24.400,00	Préstamos bancarios a LP	\$ 0,00
(-) Depreciación acumulada vehículos	\$ 6.100,00		Otras acreencias a largo plazo	\$ 0,00
Edificios		\$ 951.635,00		
Edificio 1	\$ 595.500,00			
(-) Depreciación acumulada edificio 1	\$ 208.425,00			
Edificio 2	\$ 705.700,00			
(-) Depreciación acumulada edificio 2	\$ 141.140,00			
Equipos y maquinaria	\$ 80.000,00	\$ 0,00	Diferidos y contingentes	
(-) Depreciación acumulada equipos	\$ 80.000,00		Anticipo de clientes	\$ 9.780,00
Herramientas	\$ 5.000,00	\$ 0,00		
(-) Depreciación acumulada herramientas	\$ 5.000,00			
			Total pasivo	\$ 72.844,00
Total Activos		\$ 1.420.940,00		
			Patrimonio	
			Capital	\$ 1.210.815,22
			Resultados	
			Utilidad/pérdida actual	\$ 137.280,78
			Utilidades retenidas	\$ 0,00
			Total Pasivo y Patrimonio	\$ 1.420.940,00

Elaborado por: Edgar Coronel

Anexo 2

Balance general al 31 de diciembre del 2016

Empresa Detalles Mueble				
Balance General				
Al 31 de diciembre del 2016				
Cuentas	Parcial	Total	Cuentas	Total
Activo corriente			Pasivo corriente	
Caja y bancos		\$ 10.435,00	Cuentas por pagar	\$ 29.980,00
Cuentas por cobrar		\$ 45.560,00	Documentos por pagar	\$ 26.800,00
Documentos por cobrar		\$ 48.435,00	Remuneraciones por pagar	\$ 4.450,00
Inventario productos		\$ 100.230,00	IESS por pagar	\$ 695,00
Inventario de productos en proceso		\$ 15.689,00	Préstamos bancarios	\$ 0,00
Inventario de materiales		\$ 17.976,00	Deudas fiscales-impuestos	\$ 1.094,00
Prepagados		\$ 0,00		
			Otras acreencias	\$ 1.000,00
No corriente			No corriente	
Propiedad, planta y equipo			Largo plazo	
Terrenos		\$ 210.000,00	Provisión jubilación patronal	\$ 0,00
Vehículos	\$ 30.500,00	\$ 18.300,00	Préstamos bancarios a LP	\$ 0,00
(-) Depreciación acumulada vehículos	\$ 12.200,00		Otras acreencias a largo plazo	\$ 0,00
Edificios		\$ 886.575,00		
Edificio 1	\$ 595.500,00			
(-) Depreciación acumulada edificio 1	\$ 238.200,00			
Edificio 2	\$ 705.700,00			
(-) Depreciación acumulada edificio 2	\$ 176.425,00			
Equipos y maquinaria	\$ 80.000,00	\$ 0,00	Diferidos y contingentes	
(-) Depreciación acumulada equipos	\$ 80.000,00		Anticipo de clientes	\$ 10.000,00
Herramientas	\$ 5.000,00	\$ 0,00		
(-) Depreciación acumulada herramientas	\$ 5.000,00			
			Total pasivo	\$ 74.019,00
Total Activos		\$ 1.353.200,00		
			Patrimonio	
			Capital	\$ 1.140.145,26
			Resultados	
			Utilidad/pérdida actual	\$ 139.035,74
			Utilidades retenidas	\$ 0,00
			Total Pasivo y Patrimonio	\$ 1.353.200,00

Elaborado por: Edgar Coronel

Anexo 3

Balance general al 31 de diciembre del 2017

Empresa Detalles Mueble				
Balance General				
Al 31 de diciembre del 2017				
Cuentas	Parcial	Total	Cuentas	Total
Activo corriente			Pasivo corriente	
Caja y bancos		\$ 10.550,00	Cuentas por pagar	\$ 29.489,00
Cuentas por cobrar		\$ 46.490,00	Documentos por pagar	\$ 26.723,00
Documentos por cobrar		\$ 47.990,00	Remuneraciones por pagar	\$ 4.390,00
Inventario productos		\$ 102.300,00	IESS por pagar	\$ 710,00
Inventario de productos en proceso		\$ 16.150,00	Préstamos bancarios	\$ 0,00
Inventario de materiales		\$ 17.550,00	Deudas fiscales-impuestos	\$ 1.115,00
Prepagados		\$ 0,00		
			Otras acreencias	\$ 1.000,00
No corriente			No corriente	
Propiedad, planta y equipo			Largo plazo	
Terrenos		\$ 210.000,00	Provisión jubilación patronal	\$ 0,00
Vehículos	\$ 30.500,00	\$ 12.200,00	Préstamos bancarios a LP	\$ 0,00
(-) Depreciación acumulada vehículos	\$ 18.300,00		Otras acreencias a largo plazo	\$ 0,00
Edificios		\$ 821.515,00		
Edificio 1	\$ 595.500,00			
(-) Depreciación acumulada edificio 1	\$ 267.975,00			
Edificio 2	\$ 705.700,00			
(-) Depreciación acumulada edificio 2	\$ 211.710,00			
Equipos y maquinaria	\$ 80.000,00	\$ 0,00	Diferidos y contingentes	
(-) Depreciación acumulada equipos	\$ 80.000,00		Anticipo de clientes	\$ 9.890,00
Herramientas	\$ 5.000,00	\$ 0,00		
(-) Depreciación acumulada herramientas	\$ 5.000,00			
			Total pasivo	\$ 73.317,00
Total Activos		\$ 1.284.745,00		
			Patrimonio	
			Capital	\$ 1.068.290,28
			Resultados	
			Utilidad/pérdida actual	\$ 143.137,72
			Utilidades retenidas	\$ 0,00
			Total Pasivo y Patrimonio	\$ 1.284.745,00

Elaborado por: Edgar Coronel

Anexo 4
Estado de resultados año 2015

Detalles Mueble		
Estado de Resutados		
Fecha: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2015		
Cuentas	Parcial	Total
Ventas		\$ 882.340,00
(-)Costo de ventas		\$ 441.170,00
(=)Utilidad bruta		\$ 441.170,00
(-) Gastos operacionales		\$ 234.110,00
<i>Sueldos</i>	\$ 104.320,00	
<i>Comisiones vendedores</i>	\$ 4.780,00	
<i>Servicios básicos</i>	\$ 5.890,00	
<i>Depreciaciones</i>	\$ 71.160,00	
<i>Impuestos</i>	\$ 12.980,00	
<i>Publicidad y promociones</i>	\$ 30.180,00	
<i>Otros</i>	\$ 4.800,00	
(=) Utilidad opercaional		\$ 207.060,00
(+) Rentas no operacionales		\$ 0,00
<i>Arriendos ganados</i>	\$ 0,00	
<i>Venta de desperdicios</i>	\$ 0,00	
(-) Gastos no operacionales		\$ 0,00
<i>Ayudas económicas</i>	\$ 0,00	
(=) Utilidad contable del ejercicio		\$ 207.060,00
(-) Participación de trabajadores 15%		\$ 31.059,00
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 176.001,00
(-) Impuesto a la renta 22%		\$ 38.720,22
(=) Utilidad neta		\$ 137.280,78

Elaborado por: Edgar Coronel

Anexo 5

Estado de resultados año 2016

Detalles Mueble Estado de Resutados Fecha: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2016		
Cuentas	Parcial	Total
Ventas		\$ 893.650,00
(-)Costo de ventas		\$ 446.825,00
(=)Utilidad bruta		\$ 446.825,00
(-) Gastos operacionales		\$ 237.118,00
<i>Sueldos</i>	\$ 106.340,00	
<i>Comisiones vendedores</i>	\$ 4.940,00	
<i>Servicios básicos</i>	\$ 5.965,00	
<i>Depreciaciones</i>	\$ 71.160,00	
<i>Impuestos</i>	\$ 13.201,00	
<i>Publicidad y promociones</i>	\$ 30.390,00	
<i>Otros</i>	\$ 5.122,00	
(=) Utilidad opercaional		\$ 209.707,00
(+) Rentas no operacionales		\$ 0,00
<i>Arriendos ganados</i>	\$ 0,00	
<i>Venta de desperdicios</i>	\$ 0,00	
(-) Gastos no operacionales		\$ 0,00
<i>Ayudas económicas</i>	\$ 0,00	
(=) Utilidad contable del ejercicio		\$ 209.707,00
(-) Participación de trabajadores 15%		\$ 31.456,05
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 178.250,95
(-) Impuesto a la renta 22%		\$ 39.215,21
(=) Utilidad neta		\$ 139.035,74

Elaborado por: Edgar Coronel

Anexo 6
Estado de resultados año 2017

Detalles Mueble		
Estado de Resutados		
Fecha: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2017		
Cuentas	Parcial	Total
Ventas		\$ 909.800,00
(-)Costo de ventas		\$ 454.900,00
(=)Utilidad bruta		\$ 454.900,00
(-) Gastos operacionales		\$ 239.006,00
<i>Sueldos</i>	\$ 108.100,00	
<i>Comisiones vendedores</i>	\$ 5.016,00	
<i>Servicios básicos</i>	\$ 6.080,00	
<i>Depreciaciones</i>	\$ 71.160,00	
<i>Impuestos</i>	\$ 13.310,00	
<i>Publicidad y promociones</i>	\$ 30.240,00	
<i>Otros</i>	\$ 5.100,00	
(=) Utilidad opercaional		\$ 215.894,00
(+) Rentas no operacionales		\$ 0,00
<i>Arriendos ganados</i>	\$ 0,00	
<i>Venta de desperdicios</i>	\$ 0,00	
(-) Gastos no operacionales		\$ 0,00
<i>Ayudas económicas</i>	\$ 0,00	
(=) Utilidad contable del ejercicio		\$ 215.894,00
(-) Participación de trabajadores 15%		\$ 32.384,10
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 183.509,90
(-) Impuesto a la renta 22%		\$ 40.372,18
(=) Utilidad neta		\$ 143.137,72

Elaborado por: Edgar Coronel

Anexo 7
Factura Diario El Mercurio



EL MERCURIO
DIARIO INDEPENDIENTE DE LA MAÑANA

R.U.C.: 0190005151001
FACTURA No. 001-107-000013093

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 16/04/2018 16:39:05.000

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN: 1604201801019000515100120011070000130930000000113

EL MERCURIO CIA. LTDA.

EL MERCURIO

Dirección: AV DE LAS AMERICAS Y FRANCISCO
Matriz: ASCAZUBI Telf: 4111786

Dirección: AV. DE LAS AMERICAS S/N Y
Sucursal: FRANCISCO ASCAZUBI

Contribuyente Especial Nro: 3257

OBLIGADO A LLEVAR: SI

AMBIENTE: PRODUCCION

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



1604201801019000515100120011070000130930000000113

Razón Social / Nombres y Apellidos: EDGAR GERARDO CORONEL AGUDO					Identificación: 0102980067001			
Fecha Emisión: 16/04/2018					Guía Remisión:			
Dirección: MAX UHLE Y AV. 24 DE MAYO								
Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripción	Detalle Adicional	Detalle Adicional	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
ANUNCIO	156	1	ANUNCIO Nor/Fech:30	3X5 PUB 30 MARZ O	FERIA DEL MUEBLE	408.24	0	408.24
ANUNCIO	156	1	ANUNCIO Nor/Fech:12	3X5 PUB 12 ABRIL	FERIA DEL MUEBLE	408.24	0	408.24

Información Adicional
Telefono: 2869057
Email: detallesmueble@gmail.com

SUBTOTAL 12%	816.48
SUBTOTAL IVA 0%	0.00
SUBTOTAL NO OBJETO IVA	0.00
SUBTOTAL EXENTO IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	816.48
DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	97.98
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	914.46

Forma de Pago	Valor
OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	914.46

VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO	0.00
AHORRO POR SUBSIDIO: (Incluye IVA cuando	0.00

FAVOR DE ENVIAR LA RETENCIÓN DENTRO DE LOS 5 DÍAS A: cobranzas@elmercurio.com.ec

ART 50 - Obligaciones de los agentes de retención: Los agentes de retención están obligados a entregar al respectivo contribuyente

Anexo 8
Proforma Makro



PROFORMA Pr - 2018 - 0000005

Cuenca, 16 de mayo de 2018

Nombre: DETALLES MUEBLES

Dirección: AV 24 DE MAYO Y MAX ULE

Ced/RUC: 0103931606

Atención: Ing. Edgar Coronel

Email: detallesmueble@gmail.com

Teléfono: 072869057

Ciudad: CUENCA

Código	Origen	Marca	Descripción	Caducidad	Cantidad	P. Unitario	Valor
140		MAKRO	Réplicas inflables. Alto: 2.50		1.00	887.00	887.00

GUAYAQUIL
 Réplica de sillón fabricado en tela especial para inflables, impermeable, 100% poliéster, y resistente al rasgado, impresión a full color y/o colores planos de acuerdo a diseño del cliente.
 Incluye motor y bolso de transportación.

Subtotal 0%	0.00
Subtotal IVA	887.00
Descuento	0.00
SUBTOTAL	887.00
IVA	106.44
TOTAL	993.44

Atentamente,

MAKRO MARO
0190362876001

22/05/18 09:20 AM makro

Anexo 9
Proforma Makro



PROFORMA Pr - 2018 - 0000012

Cuenca, 31 de mayo de 2018

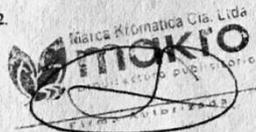
Nombre: **DETALLES MUEBLES**
 Dirección: **AV 24 DE MAYO Y MAX ULE**
 Ced/RUC: **0103931606**
 Atención: **Ing. Edgar Coronel**
 Email: **detallesmueble@gmail.com**

Teléfono: **072869057**
 Ciudad: **CUENCA**

Código	Origen	Marca	Descripción	Caducidad	Cantidad	P. Unitario	Valor
179		N/A	Letrero gigantografico fabrica		1.00	312.50	312.50
179		N/A	Juego de letras individuales f		1.00	1000.00	1000.00

TRABAJO GUAYAQUIL
 - Juego de letras individuales fabricadas en acrílico frontal rojo, con paredes en aluminio, iluminación interior a base de leds, incluye transformador y timer de encendido.
 Lados: 1 Color: Full Calado: No Alto: 0.
 80 Ancho: 3.
 50- Letrero gigantografico fabricado en estructura metálica al contorno de 1 1/2 pulgada.
 Impresión en lona de 13 oz.
Atentamente
 Tull color (Calidad 1440 DPI).
 Instalado en Guayaquil. Lados: 1 Color: Full Calado: No Alto: 2.
 50 Ancho: 5.
 (R)
MAKRO MARO
 0190362876001

Subtotal 0%	1,312.50
Subtotal IVA	0.00
Descuento	0.00
SUBTOTAL	1,312.50
IVA	0.00
TOTAL	1,312.50



01/06/18 11:24 AM makro

Anexo 10
Factura City Mall



R.U.C: 0992566760001

FACTURA

No. 001-002-000005148

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:
0106201801099256676000120010020000051481234567816

Fecha y hora de autorizacion:
2018-06-01 12:14:00

Ambiente: PRODUCCIÓN

Emisión: NORMAL

CLAVE DE ACCESO:



0106201801099256676000120010020000051481234567816

FIDEICOMISO CITY MALL

Dir. Matriz: JUNIN 105 Y MALECON EDIF VISTA AL RIO

Dir. Sucursal: JUNIN 105 Y MALECON EDIF VISTA AL RIO

Contribuyente Especial Nro.: 310

Obligado a llevar contabilidad: SI

Razón Social/Nombres y Apellidos: **EDGAR GERARDO CORONEL AGUDO**

Fecha Emision: **01/06/2018**

RUC / CI: **0102980067001**

Código	Cant.	Descripcion	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
359	1	VALOR MENSUAL DE CONCESION	3,148.74	1,259.50	1,889.24

INFORMACION ADICIONAL

DIRECCION: PARAMARCA OCHOA LEON S/N Y BELLAVISTA

TELEFONO:

EMAIL: detallesmuebles@gmail.com; edynel@hotmail.es

OBSERVACIONES: VALOR MENSUAL DE CONCESION MES DE JUN/2018/DETALLE MUEBLES/LOCAL 204, LOCAL 205/VENCIMIENTO: 06/jun/2018

SUBTOTAL12%	1,889.24
SUBTOTAL 0%	0.00
SUBTOTAL No Sujeto de IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	1,889.24
DESCUENTO	1,259.50
ICE	0.00
IVA 12%	226.71
VALOR TOTAL	2,115.95

DIAS	FORMA DE PAGO	VALOR
1	OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	2,115.95

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Coronel Campoverde Edgar Eduardo con código 72795
Tema: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DETALLES MUEBLE"
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial
Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez
Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora
Ing. María José González Calle

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: “**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DETALLES MUEBLE**”, presentado por el estudiante Coronel Campoverde Edgar Eduardo con código 72795, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Miércoles, 20 de diciembre de 2017 a las 17:20**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

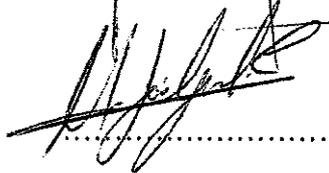
Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. Benjamín Herrera Mora



Ing. María José González Calle





DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINSTRACION DE LA UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el Señor Edgar Eduardo Coronel Campoverde, registrado con código 72795,
perteneciente a la escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado el 86.22% de
créditos de su malla curricular.

Cuenca, 11 de Diciembre de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE
CIENCIAS DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho 69059
vcf



Cuenca, 18 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1512-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Coronel Campoverde Edgar Eduardo** con código **72795** tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DETALLES MUEBLE"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Tribunal sugerido: Ing. Herrera Mora Benjamín
Ing. Gonzalez Calle María Jose

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: **Miércoles, 20 de diciembre de 2017 a las 17:20**

1.1. Nombre del estudiante: Coronel Campoverde Edgar Eduardo

1.2. Código: 72795

1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.4. Codirector (opcional): _____

1.4.1. Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora e Ing. María José González Calle

1.4.2. Título propuesto: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DETALLES MUEBLE"**

1.4.3. Aceptado sin modificaciones : _____

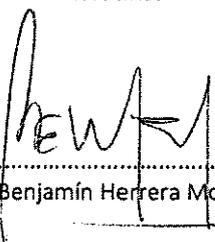
1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.4.5. No aceptado

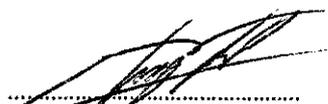
1.4.6. Justificación:

Tribunal


.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez


.....
Ing. Benjamín Herrera Mora


.....
Ing. María José González Calle


.....
Sr. Coronel Campoverde Edgar Eduardo


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1.1. Nombre del estudiante: Coronel Campoverde Edgar Eduardo

1.1 Código : 72795

1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.3 Codirector (opcional):

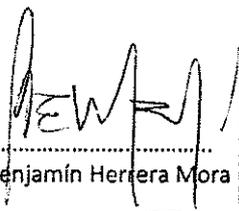
1.1.1. Título propuesto: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DETALLES MUEBLE”**

1.4 Revisores (tribunal): Ing. Benjamín Herrera Mora e Ing. María José González Calle

1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?		
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	


.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez


.....
Ing. Benjamín Herrera Mora


.....
Ing. María José González Calle

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Edgar Eduardo Coronel Campoverde

1.1.1. Código: ua072795

1.2. Director sugerido: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

1.3. Docente metodólogo: Doc. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Propuesta de un plan estratégico para la empresa Detalles Mueble"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?		✓	—	
13. ¿Es factible de verificación?		✓	—	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	

Lugar de Almacenamiento
El Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR

Lugar de Almacenamiento
R: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

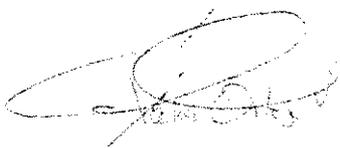
De mi consideración,

Yo, Ing. **Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DETALLES MUEBLE"**, realizado por el estudiante **Edgar Eduardo Coronei Campoverde**, con código estudiantil 72795, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

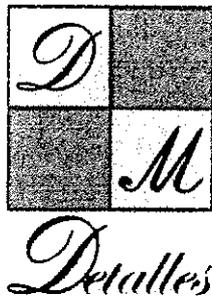
Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Ing. Xavier Ortega



Cuenca, 13 de diciembre de 2017

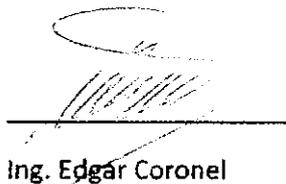
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Ing. Edgar Gerardo Coronel Agudo, Gerente General de la empresa Detalles Mueble, autorizo al estudiante Edgar Eduardo Coronel Campoverde de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Ing. Edgar Coronel



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

08/02/2017
Página 2 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de diciembre de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo **Edgar Eduardo Coronel Campoverde** con C.I. 0105275937, código estudiantil 72795; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DETALLES MUEBLE"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:

Edgar Coronel

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Protocolo de Trabajo de Titulación



Escuela
Administración
de Empresas

ADMINISTRACIÓN
Versión: 01
04/03/2017
Página 1 de 11

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un plan estratégico para la empresa Detalles Mueble.

Nombre del Estudiante:

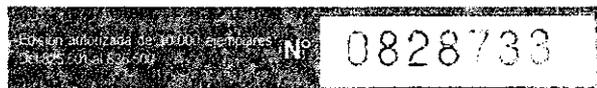
Coronel Campoverde Edgar Eduardo

Director sugerido:

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca - Ecuador

2017



Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Coronel Campoverde Edgar Eduardo

1.1.1. Código

Ua072795

1.1.2. Contacto

Coronel Edgar

Teléfono: 074101554

Celular: 0978699253

Correo Electrónico: egacoroc@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban, Ing

1.2.1. Contacto:

Celular: 072808685 - 072808687

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido, Doctor

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Modelo de negocios
- b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Planificación Estratégica

1.9. Título Propuesto:

Propuesta de un plan estratégico para la empresa Detalles Mueble.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto:

El trabajo es nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La ciudad de Cuenca es la pionera en la industria maderera dentro del país, y según datos revelados en el año 2014 por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC), seis de cada diez muebles que se venden en el Ecuador son fabricados en esta ciudad. Lo que demuestra la importancia de la industria dentro de la capital azuaya, y por esto, es necesario estructurar un plan estratégico que pueda ser aplicado por empresas del sector, lo que lo potenciará aún más.

2.2. Problemática

La empresa Detalles Mueble no cuenta con un plan estratégico, lo que le impide proyectarse a largo plazo sin tener un rumbo a seguir, sin objetivos ni metas por cumplir; encontrándose en una situación de no saber cómo actuar y tomar las decisiones acertadas que la beneficien. Al encontrarse además en un mercado globalizado y altamente cambiante, toma gran importancia la propuesta del plan para la empresa.



2.3. Pregunta de Investigación

¿De qué manera el plan estratégico puede ayudar a que Detalles Mueble se proyecte a largo plazo, y así facilitar a que la empresa cumpla con sus propósitos?

2.4. Resumen

Dado que la empresa no cuenta con un plan estratégico, se realizará la propuesta de uno; para lo cual se diagnosticará su situación actual, se realizará una evaluación del sector industrial, se diseñará la estructura filosófica de la compañía, se establecerá la etapa operativa y se realizará la evaluación financiera. Todo esto ayudará a definir su visión de largo plazo y las estrategias que se llevarán a cabo para cumplirla. Para realizar el planeamiento, se harán investigaciones de tipo descriptiva y de campo a través de entrevistas y *bechmarking*. Finalmente como resultado se obtendrá la planificación estratégica para Detalles Mueble.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La planificación como tal existe desde hace siglos, y se ve ejemplificado en la construcción de las pirámides por parte de los egipcios, la organización en la iglesia católica romana, la construcción de la muralla china, entre otros ejemplos, en los que se ve ciertos tipos de planeación, organización y control. Pero la planeación estratégica formal fue introducida en 1950 por ciertas empresas comerciales, y desde entonces se ha venido perfeccionando a tal punto que hoy en día la mayoría de empresas importantes del mundo cuentan con dicho plan, adecuado a sus necesidades.

El plan estratégico es una herramienta administrativa llevada a cabo por la alta dirección que contiene todo lo que la empresa espera conseguir en el futuro, acorde con su misión y visión. Entonces este marca el camino que se espera para la organización, aun siendo una ruta imprevisible, de esta forma se torna en un tipo de apuesta, pero definiendo las acciones necesarias que le conviene para conseguir los logros de la institución a futuro.

A continuación se muestra la definición de Serna (1994) que afirma lo siguiente:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre factores claves del éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipativo. (pp. 17-18)

En el 2012, Sainz de Vicuña expone que al hacer mención a un plan estratégico, se refiere al plan maestro en el cual la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado a día de hoy (es decir, al momento de realizar el planeamiento), en referencia a lo que la empresa realizará en los tres próximos años, con el objetivo de lograr que la compañía sea competitiva, y que de esta manera sea capaz de cumplir con las expectativas así como de satisfacer las necesidades de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*).

Según los autores Thompson, Gamble, Peteraf y Stickland III (2012) la estrategia que se va a implementar debe llevar a la empresa a competir de manera distinta: hacer lo que la competencia no hace, o mejor aún, hacer lo que ellos no pueden hacer. Toda estrategia necesita algo que la diferencie, un elemento distintivo que llame la atención de los clientes y que genere una ventaja competitiva, y que mejor si esta llega a ser sustentable, es decir, que llegue a satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia que sus rivales y que además prevalezca en el tiempo de tal forma que la competencia por más que intente igualarnos no lo logre conseguir.

El proceso de planificación estratégica consta de cinco pasos, que son los siguientes:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.



2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias. (Hill & Jones, 2009, pp. 11-12)

Analizando las definiciones se ve que la idea central es la misma, el de elaborar un diseño a seguir por la empresa en un tiempo determinado (aproximadamente tres años) estableciendo las estrategias adecuadas para cumplir con los objetivos y propósitos de la compañía, analizando la forma de cómo puedo hacer crecer mi negocio, cómo competir contra mis rivales, cómo administrar de forma eficaz cada una de los departamentos de mi empresa; todo esto a partir del análisis FODA y realizando los ajustes necesarios a lo largo del período para hacer un trabajo eficiente.

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la empresa Detalles Mueble.

2.8. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa.
2. Realizar una evaluación del sector industrial.
3. Diseñar la estructura filosófica de la empresa.
4. Formular objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para cada una de las áreas funcionales de la empresa (etapa operativa).

5. Realizar la proyección financiera de la empresa.

2.9. Metodología

La investigación es de tipo descriptiva, además se hará investigación de campo en toda la empresa, que comprende tres locales comerciales, una planta industrial y el personal que labora en los mismos. Las técnicas a emplearse son: entrevistas a clientes internos, para determinar las falencias existentes. Así como también *Benchmarking*, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa líder del sector industrial. Los datos van a tratarse a través de Excel y serán presentados en cuadros ilustrativos que resuman la información obtenida.

2.10. Alcances y resultados esperados

Al final de la investigación se obtendrá un plan estratégico para Detalles Mueble, así se espera formular estrategias para las diferentes áreas de la empresa y que estas sean sostenibles en el tiempo.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Artículos de oficina	10	Elaboración de documentos.
Internet	40	Fuente de investigación.
Transporte	30	Traslados a la empresa, oficina del tutor y universidad.
Viajes	150	Viajes a la ciudad de Guayaquil para obtener información.
Impresión	50	Impresión y empaste de tesis.
Imprevistos	30	Gastos no programados.
TOTAL	310	

2.13. Financiamiento

Recursos propios.



2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1: Análisis/Diagnóstico competitivo de la empresa.

1.1. Antecedentes.

1.2. Estructura organizacional (Áreas).

1.3. Organigrama.

1.4. FODA.

1.5. Canales de distribución.

1.6. Proveedores.

1.7. Portafolio

Capítulo 2. Análisis/Diagnóstico del Sector Industrial (Madera).

2.1. FODA.

2.2. Cadena de valor.

2.3. Cinco fuerzas de Porter.

2.4. Tecnología.

2.5. Calidad.

2.6. Precios.

2.7. Alianzas.

2.8. PESTA.

2.9. Tasa de crecimiento.

Capítulo 3: Estructura Filosófica

3.1. Misión.

3.2. Visión.

3.3. Valores

3.3.1 Valores Internos.

3.3.2 Valores del sector industrial.

Capítulo 4. Etapa operativa.

4.1 Objetivos por áreas.

4.2 Políticas por áreas.

4.3 Estrategias por áreas.

4.4 Procesos por áreas.

Capítulo 5. Etapa financiera.

5.1 Punto de equilibrio.

5.2 Estado de resultados.

5.3 Balance general.

5.4 Tasa interna de retorno.

5.5 Valor actual neto.

5.6 Ventas.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Diagnosticar la situación actual de la empresa.	1.1 Dirigirse a la empresa para obtener información o generación de la misma en caso de que no se posea.	Conocimiento de la situación actual de la empresa, respaldado en documentos.	1 semana
	1.2 Identificación de síntomas y problemas.		1 semana
	1.3 Clasificación de problemas encontrados.		1 semana



2. Realizar una evaluación del sector industrial.	2.1 Determinar el número de empresas que conforman el sector industrial.	Conocimiento del sector industrial en el que se encuentra la empresa, respaldado en documentos.	1 semana
	2.2 Determinar los parámetros a evaluar.		1 semana
	2.3 Evaluación y obtención de resultados.		1 semana
3. Diseñar la estructura filosófica de la empresa.	3.1 Planteamiento de la misión.	Documento en el que conste misión, visión, valores internos y valores del sector industrial	1 semana
	3.2 Redacción de la visión.		1 semana
	3.3 Establecimiento de los valores internos y del sector industrial.		1 semana
4. Formular objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para cada una de las áreas funcionales de la empresa.	4.1 Establecer los objetivos por áreas.	Archivo de objetivos de cada área.	1 semana
	4.2 Establecer las políticas por áreas.	Archivo de políticas de cada área.	2 semanas
	4.3 Establecer las estrategias por áreas.	Documento de estrategias de cada área.	2 semanas
	4.4 Establecer los procesos por áreas.	Archivo de procesos de cada área.	2 semanas
5. Realizar la proyección financiera de la empresa.	5.1 Planteamiento de los objetivos.	Documento que plasme la evaluación financiera de la empresa con:	1 semana
	5.2 Establecimiento de políticas.	objetivos, políticas, estrategias y procedimientos.	1 semana
	5.3 Proponer la estrategia.		1 semana
	5.4 Establecer los procedimientos.		1 semana
TOTAL			20

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

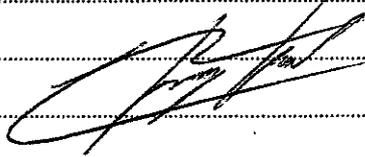
3. Bibliografía

- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw Hill.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis Editores.

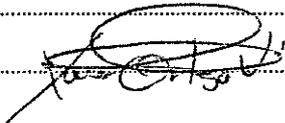
Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Stickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. New York: McGraw Hill.

3.1. Anexos

3.2. Firma de responsabilidad (estudiante)



3.3. Firma de responsabilidad (director sugerido)



3.4. Fecha de entrega

21 de Diciembre de 2017